

シンガポール日本商工会議所

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



シンガポールから再考するジョホールの潜在性

ジョホールに対する足元の投資傾向

米中対立や中国の人的費高騰などを受けた脱中国の動きに伴い、東南アジア主要6カ国への海外直接投資（FDI）の純流入額は、2012年の1099億米ドルから2021年の1882億米ドルへと約10年で1.7倍に増加しています（世界銀行調べ）。2021年の純流入額では、マレーシアはシンガポールとインドネシアに次ぐ3番目の規模となっています。中でもシンガポールと国境を接するジョホール州の2022年の投資認可額は過去最高の706億リンギットを記録し、マレーシア全州の中で最大となりました。

地の利も背景に シンガポールは積極的に投資

ジョホールの中でも、2006年から開発が進められている経済開発地域イスカンダル・マレーシアに対してシンガポールは積極的な投資を行っています。2006年から2021年までの累積投資額は251億リンギットに上り、549億リンギットを投資している中国に次ぐ2番目の投資国となっています。シンガポールとの国境は世界で最も往来量が多い陸路国境の一つであること、また、両国の首都を結ぶ航空便数が国際線では世界最多であることに裏付けられる頻繁な往来に加えて、シンガポール政府がコロナ禍によるサプライチェーンの停滞を受け、周辺国との連携による多元的製造拠点の構築・強化に向けた支援を提供していることが背景にあります。

グローバルな拠点を ジョホールに構築する動き

業種を問わず各国の企業が、ジョホールをハブにアジア全域または全世界をカバーする拠点を開設しています。直近では韓国発のベーカーリーチェーン「パ

リバゲット」を運営するSPCグループが2022年10月、全世界向けのハラル対応工場を建設しています。また海運大手マースクとスポーツ量販店デカトロンは2020年、それまで9年間利用していたシンガポールの地域物流拠点（RDC）を移設しています。日系企業では、山九株式会社が2022年10月、工場保守要員育成向けに、海外初となる人材育成センター「山九テクニカルアカデミー」を開設しています。

新高速輸送の開通は企業に諸刃の剣

シンガポールとの往来量の更なる増加、またその結果によるジョホールへの投資や経済の将来成長を語る際には、国境での慢性的な交通渋滞が課題として挙げられます。両国政府はジョホール・バルとシンガポールのウッドランズを結ぶ高速輸送システム（RTS）を建設しており、2026年に完成した暁には、鉄道利用によるストレスフリーでの往来が期待されています。その際には、シンガポールへの人材流出が加速する一方で、ジョホールに一部機能に移転する企業が増加することが予想されます。両国拠点間の役割分担や域内組織体制の再設計など、RTSが完成する前に見直しをしてみるのも良いのではないのでしょうか？



執筆者紹介

IGPIシンガポール ディレクター

山崎 良太 Ryota Yamazaki

マースク、カート・サーモン、

デロイト コンサルティングを経て現職。

2015年よりシンガポールを拠点として域内各国で小売、消費財、運輸分野を中心とする企業の新規市場参入、事業デューデリジェンス、PMI、オペレーション改善のプロジェクトに従事。横浜翠嵐高等学校、慶應義塾大学経済学部卒。シンガポールPR（永住者）

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

2023
JUN

月報

CONTENTS

<特集>

- 腸内細菌叢（マイクロバイオーム）の健康への影響とビジネスの最近の知見 p2
AMILI PTE LTD 高橋 寿瑞
- 来るべきアジアの時代に向けた日本式・グローバル・マーケティングの実践 p8
FREEBEE CO., INC. 中島 広数
- RHQ視点で考えるリージョナル営業組織の強化 p15
LIB CONSULTING (THAILAND) CO., LTD. 香月 義嗣
- 映画に学ぶ情報化社会 ～DXは半世紀前から明確に想定されていた～ p20
GUARDIAN ADVISORS INC. / RIKKYO UNIVERSITY 高柳 寛樹

<着任のご挨拶>

- はじめまして p26
SUMITOMO CORPORATION ASIA & OCEANIA PTE LTD 西村 雅人
- 着任のご挨拶 p27
JFE STEEL ASIA PTE. LTD 小林 篤史
- 着任のご挨拶 p28
KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES (SINGAPORE) PTE LTD 森 康裕
- ご挨拶 p29
MUFG BANK, LTD. 疋田 智一
- 着任のご挨拶 p30
YOKOGAWA ENGINEERING ASIA PTE LTD 朝長 正隆

<活動報告・各種ご連絡>

- 理事会議事録（2023年4月） p32
- 入会承認会員一覧（2023年5月）／各種ご連絡 p33
- 新規入会会員紹介／各種ご連絡 p34
- 5月イベント写真 p35
- 編集後記 p36

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：シンガポール万華鏡

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>

腸内細菌叢（マイクロバイーム）の健康への影響とビジネスの最近の知見

AMILI PTE LTD
Consultant
高橋 寿瑞



はじめに

腸内微生物叢は、免疫状態から代謝、さらには神経系の健康に至るまで、体全体に大きな影響を与えている。実際、腸内微生物叢は「第二の脳」とも言われているが、「忘れられた臓器」とも呼ばれており、その役割や作用機序の理解は長年、医師や医学研究者から見過ごされていた。しかし、近年の次世代遺伝子シーケンス技術、クラウドコンピューティング、人工知能（AI）といったテクノロジーの発展に伴い、研究が大きく前進し、人体における腸内細菌の様々な役割が明らかになってきている。本稿では、腸内細菌叢の医療面での影響、腸内細菌叢に関連する事業展望、アジアでの現状について紹介する。

腸内細菌叢が体内に与える影響

「腸活」という言葉がよく使われているが、腸内細菌のバランスが崩れると、消化不良、栄養不足、免疫機能、メンタル機能の低下など、様々な健康問題が引き起こされる可能性があるため、腸内細菌叢のバランスを維持することが全身の健康管理にとって重要である。

腸内細菌のバランスは、消化や栄養吸収に大きな影響を与える。悪玉菌が増えると、消化と栄養吸収が阻害され、便通の悪化や膨満感、ガスの匂いが強くなるといった症状が現れる。これらの問題が起こることで、腸内環境がさらに悪化し、健康への悪影響が増大する。腸内細菌は、消化と栄養吸収において、繊維質や他の消化しにくい物質を分解し、短鎖

脂肪酸（SCFA）やグルカゴン様ペプチド1（GLP-1）を産生する。SCFAは、腸の健康を維持するだけでなく、エネルギー源として利用され、インスリン感受性や脂肪蓄積に影響を与える。一方、GLP-1は、血糖値の調整や満腹感の向上に寄与することで、糖尿病や肥満といった疾患の予防に役立つ。近年、GLP-1の作用を利用した医薬品も開発されており、糖尿病や肥満の治療に効果を示している。また、腸内細菌は、ビタミンKやビタミンB群の生成に関与するが、これらのビタミンは、糖代謝や脂質代謝に重要な役割を果たし、健康な体重維持にも寄与する。腸内細菌のバランスが崩れるとこれら栄養吸収や栄養素生成の機能が低下し、糖尿病や肥満の発症リスクが高まる原因となる^{1&2}。

免疫システムの発達と機能に関しては、腸内細菌叢は免疫グロブリンA（IgA）の産生を促進し、病原菌やウイルスを捕捉・除去する働きをサポートしている。これにより、免疫応答を調整して自己免疫疾患やアレルギーの発症を抑えるということがわかっている³。自己免疫疾患の一種であるリウマチは今まで決定的な病因は解明されていなかったが、近年では腸内細菌の関与が示唆されている。研究によると、リウマチ患者の腸内細菌叢は、健康な人と比較して多様性が低下し特定の細菌群が増減する傾向があり、これにより免疫応答が過剰になり関節の炎症や損傷が引き起こされる可能性があるということが報告されている⁴。アトピーや喘息といった子供のアレルギー症状に関しても腸内細菌叢による免疫機能への影響が大きいということが解明されている。子供の腸内細菌叢は、出生前後や乳幼児期

に形成されるため、乳幼児期に抗生物質を多用することや、帝王切開で出生した場合、母乳での授乳が短期間であった場合など、腸内細菌叢の形成が阻害されることにより腸内細菌叢のバランスが崩れ多様性が低下すると、免疫システムの調節機能が低下しアトピー性皮膚炎や花粉症、喘息などのアレルギー症状が発症しやすくなる^{5&6}。帝王切開後に腸内細菌を形成させるための試みとして、膣内細菌の移植（膣内マイクロバイオーーム移植）という方法が提案されている。これは、帝王切開後に母親の膣から採取した細菌を乳児の体（特に口、鼻、皮膚）に塗布することで、自然分娩で生まれた赤ちゃんと同様の腸内細菌叢の形成を促す方法である。いくつかの小規模な研究では、この方法が帝王切開で生まれた赤ちゃんの腸内細菌叢を自然分娩で生まれた赤ちゃんに近づけることが示されているが、長期的な効果や安全性については、より大規模で長期的な研究が必要である⁷。

腸は脳の健康にも強く相関するということから「腸脳相関」という言葉が使われている⁸。腸内細菌叢は、セロトニン、GABA（ガンマアミノ酪酸）、トリプトファンといった神経伝達物質の生成や代謝に影響を与え、様々な脳機能や精神的な健康に重要な役割を果たしている。幸せホルモンとも呼ばれるセロトニンは、幸福感・安らぎや満腹感を感じることに関与する重要な神経伝達物質であるが、その約90%が腸内で作られている。腸内細菌バランスが崩れると、これら神経伝達物質の生成不足となり、うつ病や不安障害、ストレス対処能力低下、精神的健康や睡眠の質の低下などのリスクが高まる⁹。また、腸脳相関は双方向に影響しあうことが知られている。テストやプレゼン前に緊張してお腹が痛くなったり下したりしたことがあるという方も多くいると思われるが、これはストレスを感じるにより腸内細菌叢のバランスが崩れ悪玉菌が優位になることで消化機能が低下することに起因するというまさに脳から腸へ影響をもたらす腸脳相関の一例であると言える。

直近の研究成果として、アルツハイマー病¹⁰や慢性疲労症候群¹¹に関しても腸内細菌叢が起因となっている可能性が高いとの報告がされている。

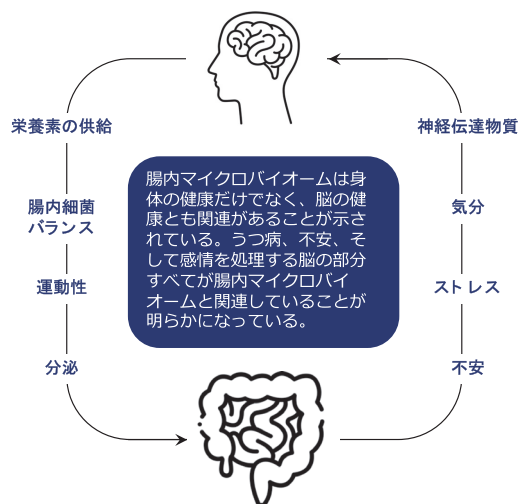


図1：腸脳相関

腸内細菌叢を改善させるための取り組み

腸内細菌叢は遺伝子による人種差よりも食事やライフスタイル、環境に起因した地域差による影響が大きいということが報告されている。一般的にはアジア人の腸内細菌には、Prevotella属の細菌が多く見られ、欧米人の腸内細菌には、Bacteroides属の細菌がより多くみられるが、これは、アジアの食事が植物性食品や発酵食品を多く含んでいること、また、欧米は肉類や乳製品が主体であることからこれらの細菌が優勢になる傾向があると言われている。いくつかの研究では、同じ人種でも異なる地域に住む人々の腸内環境に違いがあることが示されている¹²。シンガポールは多様な民族・文化・食事習慣が共存する国であることから地域の多様性、食事習慣、民族集団の違いなどが腸内細菌叢に影響を与えることは確かであるが、研究は限定的であることから今後の更なる研究による解明が期待される。このように腸内細菌を健康に保つためには各人が居住する環境下で個人の体質に合った食事、ライフスタイルを改善することが重要となる。腸内細菌を改善する方法としては、以下の方法が考えられる。

- 1) **食事**：腸内細菌叢に良い影響を与える食事は、繊維豊富な食品、発酵食品、抗酸化物質を含む食品、オメガ-3脂肪酸を含む食品など、栄養価が高くバラエティ豊かなものを摂取する必要がある。また、過剰な砂糖や加工食品、アルコールは悪玉菌を増やすこ

とになるのでこれらの摂取を減らすことも重要である。個人のアレルギーなども考慮した上で最適な食事を選択する必要がある。断食も腸内環境をリセットすることができるため、腸内細菌叢のバランスが改善されることが報告されているが、リスクもあるので専門家に相談し、適切な方法を選択することが重要である。今後日常の食生活とマイクロバイオームの関連を把握するための長期フォローデータが揃えばFood as Medicineのアプローチ（健康的な食事を通じて病気や慢性症状を改善する）も現実的になってくる。

2) プロバイオティクスとプレバイオティクス：プロバイオティクスは、善玉菌として働く生きた微生物で、ヨーグルトやキムチ、味噌、納豆などの発酵食品に含まれている。プレバイオティクスは、善玉菌の成長を促す食物繊維やオリゴ糖などの栄養素（善玉菌の餌）で、玉ねぎ、ニンニク、バナナ、オートミールなどに含まれている。これらの摂取を増やすことで、腸内細菌叢を改善することができる。ただし、食事からの乳酸菌は胃酸によってダメージを受けることで腸内に届かないこともあるため、サプリメントとしてこれらを効果的に取り入れる方法もある。個人の体質や健康状態に合った適切なサプリメントの選択が大切である。

3) ライフスタイル：ストレス管理、十分な睡眠、適度な運動、メディテーションなどは、腸内細菌叢に良い影響を与えることが示されている。前述の腸脳関連で記載した通り、ストレスは腸内細菌叢のバランスを崩すことがあるため、十分な睡眠と適度な運動はストレスを緩和することで免疫システムを強化し、腸内環境を整えることに役立つ。

4) 薬物の適切な使用：抗生物質は、感染症の治療に有効であるが、善玉菌も悪玉菌も退治するため、腸内細菌叢のバランスが崩れることがある。また、約1/4の薬剤で抗生物質のように腸内細菌へ悪影響をもたらす可能性があることも報告されている¹³。最近の日本における研究では広く汎用されている胃酸抑制剤などの薬剤が他のどの要因よりも強く腸内細菌叢へ悪影響をもたらすと報告されている¹⁴。医

薬品は生命やQOLの維持に不可欠であるため医師の指示に従って適切に使用し、必要がない場合は避けることが重要である。

5) 腸内細菌叢検査：個人の腸内細菌の種類やバランスを調べるための検査であり、近年の次世代シーケンシング等の技術革新によりメタトランスクリプトーム、ショットガンと16Sによる検査オプションが可能となった。メタトランスクリプトームはVIOME社の検査で取り入れられており、遺伝子発現と機能を解析するためにRNAをシーケンスするのに対して、ショットガンシーケンシングは腸内細菌叢の全体像と機能情報を提供し、16Sシーケンシングは細菌叢の組成と相対的な存在比率に焦点を当てる手法である。腸内細菌叢検査では一般的には16Sの手法が使われているが、これにより腸内細菌叢の現状を把握し、不足している善玉菌や過剰な悪玉菌を特定することができる。各企業によりレポートの内容に違いはあるが、先ほど触れたように、脳や感情に関連した情報、腸や代謝に関わる情報、そして栄養の吸収や生成についての情報が分析され、評価される。これらの情報をもとに、個々に適切な食事やサプリメントの摂取、ライフスタイルの改善が提案されることが期待される。検査結果の解釈や適切な対策については、医師や栄養士などの専門家に相談することが重要である。

6) 糞便移植 (Fecal Microbiota Transplantation, FMT): 健康なドナーから提供された糞便サンプルを患者の腸に移植することで、腸内細菌叢のバランスを回復させる医療処置である。再発性のクロストリジウム・ディフィシル感染症 (CDI) には2013年に米食品医薬品局 (FDA) からガイドラインで許可が出ている。炎症性腸疾患 (IBD) といった難治性腸内疾患の治療や子供の自閉スペクトラム症に対しても効果があることが示されている¹⁵。米国では年間推定48,000件のFMTが実施されており、成功率は85%を超えているが¹⁶、シンガポールでは2014年にシンガポール国立大学に勤務していたDavid Ong医師が初めて実施した。

会社名	本拠地	資金調達	日系企業の参画	事業内容					
				プロバイオティクス	腸内細菌叢検査	糞便移植	医薬品開発	医薬品食品会社支援	
				市場規模	市場規模	市場規模	市場規模	市場規模	
Viome	米国	Series C	150+ M USD	グリコ	○	○			○
Ombre	米国	Seed	8.4M USD		○	○			
Thorne	米国	IPO		三井物産、キリン	○	○			
Seed Health	米国	Series A	40 M USD		○				
Day Two	米国/イスラエル	Series C	90.4 M USD			○			
OpenBiome	米国	Seed	125 K USD				○		
Ribiotix (Acquired by Ferring)	米国		36.3 M USD				○	○	
Seres Therapeutics	米国	IPO	402.8 M USD				○	○	
Finch Therapeutics	米国	Series D	188.8 M USD				○	○	
Enterome Bioscience	仏国	Series F	132.5 M Euro	武田薬品					○
Zoe	スイス		79.5 M USD			○			
4D Pharma	英国	IPO	53.9 M USD					○	
Microba	豪州	IPO	21.7 M AUD			○			○
Metagen	日本	Series A	1.1 B JPY			○	○	○	○
Cykinso	日本		460.8 M JPY			○			
Amili	シンガポール	Series A	10.5 M USD		○	○	○		○

図2：主なスタートアップ企業一覧

7) 医薬品開発：腸内細菌叢の研究が進むにつれ、さまざまな疾患の治療法として注目を集めている。細菌製剤（生物製剤）、バクテリオファージ療法、微生物代謝産物を利用した治療などがあり炎症性腸疾患（IBD）、過敏性腸症候群（IBS）、肥満、自己免疫疾患、アレルギー、神経疾患など、さまざまな疾患の治療に応用される可能性があるが、臨床試験や長期的な安全性・効果に関する研究や臨床試験、製品開発に関する規制やガイドラインの整備が必要である。

腸内細菌叢に関連する事業展望

今まで述べてきた通り、腸内細菌叢が人々の健康に大きな影響を与えることが明らかになってきており、多くの企業やスタートアップがこの分野に関心を寄せているため市場は急拡大している。2020年8月時点ではあるが、過去5年間米国でVCが腸内細菌叢関連のスタートアップに投入した額は10億米ドル近くであったと言われていた¹⁷。腸内細菌叢に関連する主な事業カテゴリについてまとめた。なお、以下に示す市場規模は推定値であることをご理解いただきたい。（図1）

1) プロバイオティクスおよびプレバイオティクス：プロバイオティクスの市場規模は、2021年に582億米ドルとなり、2021年から2030年にかけてCAGR 7.5%で成長し、2030年には1240億米ドルに到達すると予測されている¹⁸。スタートアップのみならず既存

の大手企業も市場にいるため競争が激しい。今後のトレンドとしては遺伝子検査や腸内細菌叢検査を通じて、個々の消費者の腸内環境を把握した上で服用する「個別化されたプロバイオティクス」、「病気や症状に特化したプロバイオティクス」、「機能性食品への応用」などの商品開発が見込まれる。

2) 腸内細菌叢検査：2021年時点で約1億米ドルの市場規模があり、CAGR 27.2%で成長し、2030年までに約9億米ドルの市場に拡大すると予測される¹⁹。今後の普及には、消費者や関係者の知識と認識の啓発、アクセス性と手頃な価格、正確性と信頼性の向上、医療機関との連携などが重要である。特に医療機関との連携においては、腸内細菌叢検査を一般的な健康診断の一部として取り入れるために、企業向け福利厚生や医療保険への組み込みが重要であり、企業や保険会社、政府の理解が不可欠となる。医師が患者に腸内細菌叢検査を推奨し、結果に基づいた適切なアドバイスや治療法を提供することも求められる。また、腸内細菌叢の分析は地域に応じて調整され、さらに現地で行われる必要があるため、多国間で展開する企業には現地のパートナーが必要となる。米国のViome、Ombre等が先駆けとして展開しており、日本では既にCykinsoの検査が897の医療施設に導入済みで（2023年4月時点）、腸内細菌外来の設置や健診へのオプションとして組み込まれている。シンガポールおよび東南アジアでも、AMILIが普及に向けた展開を行っている。

3) 糞便移植：2021年時点で約11.2億米ドルの市場規模があり、CAGR 6.4% (2021-2029) で成長し、2029年には約17.5億米ドルに達すると予測される²⁰。研究や臨床試験の進展により、成功率が向上し、糞便移植の効果や最適な方法が明らかになり、CDI以外への適用範囲が拡大されることが求められる。安全性を確保するための基準、適切なスクリーニングや検査手順、無菌操作などが整備されることが重要である。さらに、一般の人々や医師、医療従事者に対する教育や啓発活動が不可欠である。2013年に設立された米国非営利団体のOpenbiomeが糞便バンクの先駆けとなる。日本ではJapanbiomeが糞便バンクを運営しており、最近では2023年4月に厚労省による先端医療実施の許可の下、順天堂大学がメタジェンセラピューティクス社と共同で潰瘍性大腸炎への抗菌薬併用FMT療法を実施した。AMILI社は2019年に東南アジアで初めて糞便バンクを設立し、糞便移植の普及に貢献している。

4) 医薬品開発：2022年時点で0.9億米ドル、今後CAGR35%で拡大し、2030年には11.8億米ドルの市場規模が予測される²¹。

2023年4月にCDIの再発への治療薬としてSeres社／Nestle Health Science社のVowstが初の経口細菌製剤としてFDAより承認された。2022年11月にはRibiyota (Ribiotix社：Ferring社により2018年に買収)がCDIの再発予防で承認されている。この分野は主にスタートアップが医薬品開発を先導し、大手製薬企業はライセンス導入や提携によりポートフォリオを

強化するという傾向にある。武田薬品はEnterome、Finch、Nubiyotaから、Nestle Health ScienceはSeresからパイプラインを導入している。(2023年5月時点で武田薬品は4製品全ての開発を断念) Roche子会社のGenentechはMicrobioticaとの包括的提携を結び(534M USD)、GileadはSecond Genomeと提携した(1.5B USD)。ViomeはGSKとデータアクセス契約を締結し、GSKは新薬開発に向けたデータアクセスを確保した。(図2) ただし、細菌製剤は従来医薬品と異なる点が多いため、実用化へ様々な障壁を克服する必要がある。

5) 食品・医薬品企業への調査支援：企業が開発する食品や医薬品が、腸内細菌叢にどのような影響を与えるのかを調査するサービスを提供する。これにより、企業は製品開発の初期段階で、腸内細菌叢への影響を把握し、効果的な製品を開発することができる。日本は長寿国の一つであり、多くの健康に寄与する食品が存在することから、腸内細菌叢というテーマから科学的解明を通じて、日本の魅力をアジアや世界に広めるチャンスとなるであろう。また、カスタマイズされたプロバイオティクス・プレバイオティクス開発、腸内細菌叢と疾患の関連性調査や腸内細菌叢を活用したバイオマーカー開発などもこの事業に含まれる。医薬品の効果や副作用が腸内細菌により影響を受けることも示唆されており、医薬品の効果の最大化のために腸内細菌叢の調査が普及されることが期待される²²。

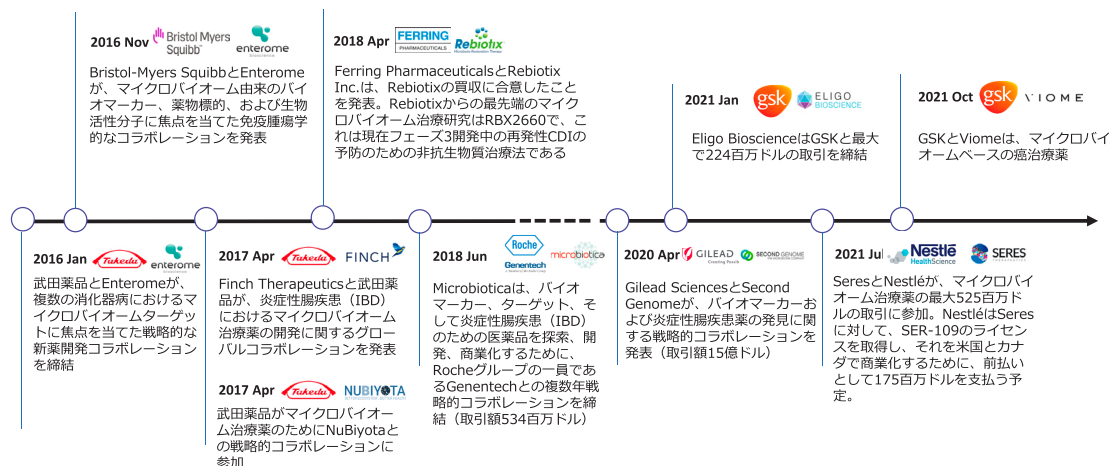


図3：製薬企業と腸内細菌叢スタートアップ企業との提携例

アジアでの現状

東南アジアではプロバイオティクス市場が急速に拡大し、今後もCAGR 9.5%で成長が見込まれる。腸内細菌叢検査に関しても東南アジアが成長ドライバーになると言われている。一方、糞便移植はこれからの普及が見込まれる。AMILI (Asian Microbiome Library) は、各国の病院や研究機関と提携し、東南アジアの腸内細菌叢科学技術の発展や医療展開に貢献しているキープレイヤーである。AMILIはCEOのDr.Jeremy Lim、消化器専門医でありシンガポールで初めて糞便移植を実施したDr.David Ong、そしてシンガポールの腸内細菌叢研究の第一人者であるNUSのDr. Jonathan Leeらが中心となって2019年に立ち上げたスタートアップである。著名な医師や研究者がアドバイザーとして名を連ね、2022年6月にはシリーズAで10.5M USDを調達した。主な事業内容は東南アジア初の糞便バンク運営、糞便移植の供給、腸内細菌検査やプロバイオティクスの開発販売、食品・医薬品企業への調査支援など。さらに、シンガポールの医療機関と大腸がん、IBD、非アルコール性脂肪肝（NASH）、乳児の初期栄養とアレルギー、心疾患、卵巣がんといった病態の解明を行う共同研究を行い、50-60M SGD近くの助成金を獲得している。AMILIはアジア各国で事業展開を進め、今後も拡大を計画している。また、メタジェン社やKins社といったいくつかの日本のスタートアップが既にシンガポールに進出しており、マーケットとして注目されている。

おわりに

本稿では、腸内細菌叢に関する知見を概観的にまとめたが、今後の腸内細菌叢の科学技術の進展に伴って、病態の解明や予防医学の推進、食品・医薬品のエビデンス創出などを通じて、人々の健康増進と健康寿命の延伸を願っている。大学、医療機関、研究機関、政府、投資家、企業、スタートアップ等のエコシステムの成熟化がヒト・モノ・カネの資源投下につながり、更なる科学技術の発展をもたらすことになるため、今後の日本とアジアでの産官学交

流の活性化に期待したい。

<訳注>

- 1&2 <https://doi.org/10.1016/j.cmet.2017.09.008>, <https://doi.org/10.2174/138161209788168164>
- 3 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4056765/>
- 4 <https://doi.org/10.1038/nm.3914>
- 5&6 <https://doi.org/10.1111/cea.12487>, <https://doi.org/10.1542/peds.2005-2824>
- 7 <https://doi.org/10.1038/nm.4039>
- 8 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4367209/>
- 9 <https://doi.org/10.1038/nrn3346>
- 10 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31561379/>
- 11 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8761622/>
- 12 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31607556/>
- 13 <https://www.nature.com/articles/nature25979>
- 14 <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2022.06.070>
- 15 <https://microbiomejournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40168-016-0225-7>
- 16 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7594930/>
- 17 <https://news.crunchbase.com/startups/startups-focused-on-gut-microbiome-for-health-clues-raised-1b-in-vc-funding/>
- 18 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000002886.000071640.html>
- 19 <https://www.insightanalytics.com/report/global-human-microbiome-based-gut-health-test-and-nutrition-market/1221>
- 20 <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-fecal-microbiota-transplantation-fmt-market/91371/>
- 21 <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/microbiome-therapeutics-market>
- 22 [https://www.nature.com/articles/d41586-020-00196-0 ?error=cookies_not_supported&code=285f8312-9f6e-423d-b07b-c73be01a6fc6](https://www.nature.com/articles/d41586-020-00196-0?error=cookies_not_supported&code=285f8312-9f6e-423d-b07b-c73be01a6fc6)

執筆者氏名

高橋 寿瑞 (たかはし ひさみず)

経歴

1982年千葉県出身。武田薬品で国内営業やアジア販売部と新興国BUでの戦略業務を担当。シンガポールでMiz Partnersを設立し、レストランRizuの経営を手掛けた後、現在は医療イノベーションや予防医学の実現に向けた取り組みを行っており、製薬会社やAMILI社へのコンサルタント業務を提供している。ナチュラルワインのECサイト「That wine is mine.sg」も運営。

2023年1月INSEAD GEMBA修了。薬剤師資格保有。英語、中国語、日本語に堪能。趣味はテニス。

Email : hisamizu@mizpartners.com /

来るべきアジアの時代に向けた日本式・ グローバル・マーケティングの実践

FREEBEE CO., INC.
Founder / CEO
中島 広数



はじめに

世界銀行やIMF等から発信される様々な情報を見ても、2035年頃にはAPAC地域が世界経済の中心となっている事が確実となっています。アジアの中での先進国として、これまで域内での経済成長をリードしてきた日本人と日本企業。来るべきアジアの時代に向け、我々はどのようなリーダーシップを発揮し、アジア諸国の経済・社会発展に貢献する事ができるのでしょうか。

かつての日本企業は、一億人を超える人口に支えられる旺盛な内需をベースに、国内事業での成長が企業全体の成長とリンクしていました。しかしながら、人口減少による市場縮小等もあり、日本企業もいよいよ国内需要だけを見据えて経営する事は難しくなっています。私の息子は現在17歳、所謂Z世代に当たります。彼が社会の中核となる時代には、日本とアジア諸国との関係性も大きく変化しているでしょう。我々世代はかつて、欧米メジャーと競争してきた歴史がありますが、彼らの世代はそれに加えて中国やアジアの人材・新興企業との競争まで加わって、より厳しくなるかもしれません。

私は味の素株式会社という大企業での20年の業務経験を経て、事業コンサルティング・新商品開発を中核としたコンサルティング会社を運営しています。その中でもグローバル・マーケティングは、自身のキャリア背景からも最も得意分野とするところであり、日本を愛する日本人として、今後の日本企業はどのように域外でのビジネスチャンスを獲得できるか、自身の仮説も交えて考察したいと思います。

グローバル・マーケティングとは

グローバル・マーケティングの教科書として、大学の教本等に広く用いられている「1からのグローバルマーケティング」(小田部正明教授他著)¹によると、グローバル・マーケティングの発展段階には①国内マーケティング、②輸出マーケティング、③インターナショナル・マーケティング、④マルチナショナル・マーケティング、⑤グローバル・マーケティング、の5段階があると定義されています。紙面の都合により、その詳細な定義の説明は割愛させていただきますが、私が新卒入社後20年間を過ごした味の素株式会社は、まさにFMCG領域における日本発・グローバル企業の代表的存在と言えると思いますので、その事例も横目に本稿を進めていきます。

2023年現在の味の素グループの事業概況を見ると、日本以外の世界各地での事業伸長が著しく、既に成長のポテンシャルの多くは海外での新事業によるところが大きい事が分かります。図1は味の素グループの事業発展の歴史を示していますが、湯豆腐のおいしさの素がグルタミン酸ナトリウムであることを発見した池田菊苗博士と、事業家であった鈴木三郎助のタグにより開発されたうま味調味料・「味の素」が創業の原点になっています。その後日本市場では風味調味料・「ほんだし」、メニュー用調味料・「Cook Do」、即食スープ・「クノール カップスープ」、冷凍食品・「ギョーザ」など、複数の商品群・事業への拡大の歴史があります。これが第一の事業拡大のポイントである商品軸・事業軸の広がりです。

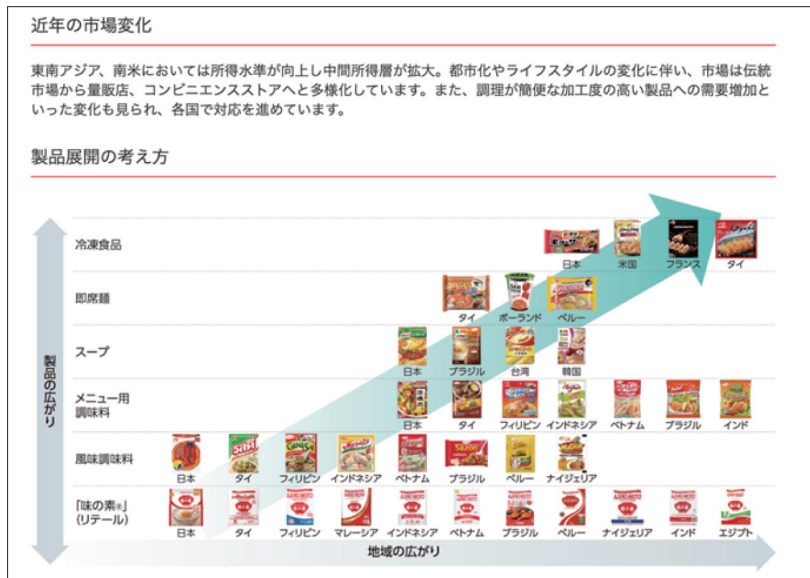


図1 味の素グループの二次元・事業拡大戦略²

それと同時に、同社は戦前・戦後を通じて積極的な海外展開を図ってきた事もあり、今ではFive starと呼ばれるタイ味の素社、インドネシア味の素社、フィリピン味の素社、ベトナム味の素社、ブラジル味の素社の事業は、売上高ベースで日本での事業をも上回っています。これが第二の事業拡大のポイントであるエリア軸での広がりです。その中でもユニークな事業展開を行なっているのはタイ味の素社で、日本味の素社のコア・コンピタンスである調味料・加工食品以外の領域である飲料事業部門を独自に発展・確立させるに至り、缶コーヒーブランド「Birdy」は、Nestle社を押さえてカテゴリー No.1となっています。

世界一目の肥えた消費者のいる日本においてユニークな商品・強い事業構造を創り出し、そのマーケティング知見・技術ノウハウを、各国のニーズに合わせて変化させて現地で展開する。同時に、日本市場・海外市場を問わず積極的に新事業開発に取り組み、グループ各社の強みを組み合わせた新しい事業を作っていく。世紀の大発明といわれたうま味調味料「味の素」の事業化と、世界各地に向けた製品輸出から始まった味の素グループの海外ビジネスの歴史は、日本の多くのFMCG企業にも参考になるのではないのでしょうか。

グローバル・マーケティングの留意点

P. ゲマワット教授が著書「コークの味は国ごとに違うべきか」において提唱した、CAGE (Cultural difference・文化の違い、Administrative difference・制度の違い、Geographic difference・地理的条件の違い、Economical difference・経済の違い) という概念があります³。島国でほぼ同一民族、あ・うんの呼吸で伝わる人間同士でビジネスを行っている我々は、海外各国での仕事の際に、とかく制約条件の違いを忘れがちです。

日本で仕事をしていると、まるで日本がアジアの中心であるかのように錯覚します。実際には我々はアジアの辺境から、いくつかある巨大市場を眺めているのが正しい理解であり、アジア諸国をこのCAGEの枠組みに沿って分類してみると、図2の通り、大きく5つのエリアに区分でされる事が分かります。

<東アジア・富裕層圏：日本・韓国・台湾・香港・中国（但し、一級・二級都市に限る）>

特に宗教的制約もなく、経済力水準も似ています。地理的にも近いエリアにある為、近年では日本の農産物や日本製品の越境EC等が盛んに行われているエリアです。



図2 アジアの中心はどこなのか？（著者作成）

<メコンデルタ・ネクストブレイク圏：タイ・ラオス・カンボジア・ベトナム・ミャンマー>

このエリアは、各国の経済力の差こそあれ、米食を中心とした食文化と仏教信仰が根付いている事、何よりも陸路で全てが繋がっている地の利があります。バンコクを頂点として類似した経済発展の形が見られます。

<HALAL文化圏：マレーシア・インドネシア・パキスタン・バングラディシュ・中東諸国>

何よりもイスラム教が生活全ての中心に位置付けられ、食文化（豚を食べない・アルコールを摂らない・断食月がある等）そのものが、他のエリアとは全く異なる一大文化圏を築いています。

<アジア&欧米のミックス文化圏：シンガポール・フィリピン・香港>

歴史的に欧米の文化の影響も色濃く、英語を母国並みに話せる人材が圧倒的に多いです。今後、日本企業のグローバル展開において、これらのエリアでの事業展開と、英語が堪能なアジア人材との協業は重要な戦略となるでしょう。

<最後の巨大市場：インド>

言わずと知れた世界最大の人口を抱える国です。多様な民族・言語・宗教によって構成されるこの国

は、まさに「多様性」を体現した国家でもあると感じます。ベジタリアンの割合がとて多く、インドでは「この店はノン・ベジタリアンです（肉が食べられます）」という、我々の感覚とは逆の注意書きが目につきます（ベースがベジタリアンで、肉食をする人が例外という事）。健康意識の高まりや環境保護などの観点から菜食嗜好の人も世界的に増えていますが、その潮流がインドの食文化・ビジネスとマッチするという事も起こりうるかも知れません。

上述の通り、5つのエリアは文化的特徴も、市場規模も、参入の難易度も大きく異なります。どの拠点から攻めるか、どこに地域本部を置いて、どのエリアの人材を中心に事業をコントロールするのか。日本人が歴史的な背景も踏まえ、語学力やビジネス習慣含めて<ガラパゴス>になってしまっている現状は受け入れた上で、これから先の未来で、どのように日本発・グローバルに事業を展開していくかは、多くの日本企業にとって看過できない課題だと思えます。

グローバルビジネスの未来図、リバースイノベーションとは（Honda社の事例）

かつてのグローバルビジネスは、本国の本社部門が主導し、数年かけて徐々に浸透を図る Waterfall

型や、世界各地で一気に展開するSprinkler型のビジネスが主流でした。しかながら、新興国市場の成長が連続的に起こるようになった昨今、海外事業の潮流が本国以外の現地発イノベーションを端緒とする「リバースイノベーション」に移りつつあるように感じます。

私は2000年から2004年まで、味の素社の海外駐在員として中国広東省広州市での営業活動に従事していた事があります。たった20年前の話ですが、当時広州市には地下鉄は一本も走っておらず（現在では16路線、260駅があります）、携帯もNOKIA製の小さなガラケーでした。今や一級・二級都市在住の富裕層が大勢日本を訪れ、インバウンド消費として日本経済に好影響を与えてくれている中国人達ですが、たった20年前は、市場には偽札が出回り、肉まんのかさ増しに段ボールが使われるような、そんな未成熟の状態でした（日本の1970年代くらいでしょうか）。当時、Honda社のバイクはその性能で中国では絶大な人気を誇っていました。時代を考えると想像に難くないと思いますが、一度素晴らしい商品が市場に投入されると、その模倣品が次々に登場します。当時の中国でも現地・私営企業製の模倣品のバイクが大量に出回っており、何よりもその「値ごろな価格による買いやすさ」で一気にマス市場に普及していました（当時の私の部下のセールスマン達が通勤時に使っていたバイクも、多くはそれらの模倣品でした）。

その中の一つに「海南新大洲」という広東省の南西にある海南島で生産されているブランドがありました。日本企業の常識であれば、模倣品に対しては訴訟等を通じて対抗し、オリジナル品の流通を増やしていくという選択をしたいと思います。実際、現場で調味料の営業を担当していた私も、英語パッケージのインドネシア製やブラジル製「味の素」の模倣品対応に四苦八苦しているところでした。そんな時、商工会ルートでHonda社の模倣品対策の話を知り、大きな驚きを覚えました。Honda社は私がやっていたように模倣品を取り扱う代理店にクレームを入れたりするのではなく、敢えて廉価版バイクの製造の為に海南新大洲社と合併会社を設立したというのです。「まがいものを作っている会社

と組むのか？」と不思議に思いましたが、同社の真意はそこにはありませんでした。急速に発展してゆく大衆・マス市場において、粗悪な模倣品による事故等が起こるぐらいなら、1/3の価格で販売でき、かつ安全が担保される廉価版バイクを開発・提供する事は、成長市場の消費者ニーズを一気に満たすことができる。結果的に、Honda社が海南新大洲と組んで開発・販売した「M-Living（中国名：万里行）」は世紀の大ヒットとなったそうです。

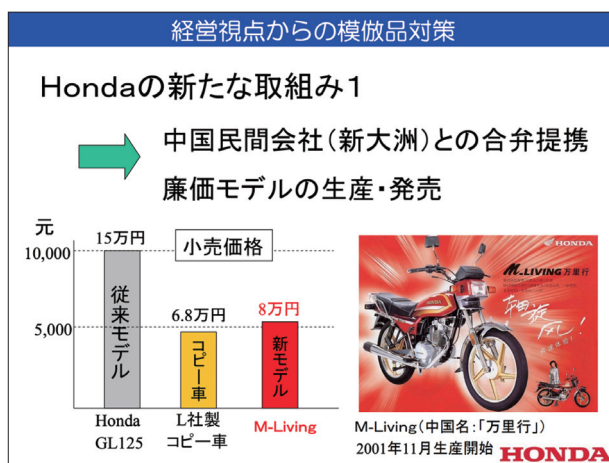


図3 Honda中国の模倣品対策＝廉価版製品開発⁴

その後、＜世界の工場＞であった中国の発展に引っ張られる形で、第二の＜世界の工場＞となっていたベトナム市場でもバイク需要の爆発的な拡大と模倣品問題が起こります。その際、Honda社はこの中国での成功事例をベトナムに横展開し、「Wave a」という廉価版バイクで更に大きな成功をおさめました。

この事例のポイントは、決して本社主導で行われた開発・販売のビジネスモデルではなく、現地法人のスタッフ達が現場で直面した課題と、それを解決する為の工夫から生まれた現地発・イノベーションであった事です。加えて、その事例は中国1カ国だけでなく、中国に続く新興国であったベトナムにも横展開され、大きなビジネスチャンスにもつながりました。昨今、リバースイノベーションというと、中国発SNSの「Tiktok」の事例が思い浮かびますが、実は20年前に、我々が日本を代表するグローバル企業・Honda社が既にリバースイノベーションを体現していたのです。

（この事例の詳細は、一般社団法人・日本知的財

産協会ホームページに、ホンダ社の福井専務が講演をした資料「経営視点からの模倣品対策」としてまとまっています。

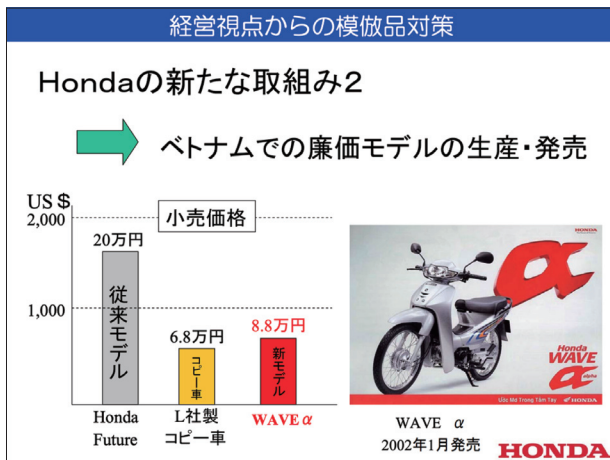


図4 Honda中国→ベトナムへのリバーシノバージョン⁵

蛇足ですが、この事例に大きなヒントを得た当時28歳の私は、広州市・深圳市・珠海市など広東省内各地にある有力卸売業者達（当時、英語版「味の素」の模倣品を販売していた）と対立する事を止め、逆に彼らとタッグを組み販売拡大を目指す戦略に切り替えました。簡単な仕事ではありませんでしたが、覚えたての広東語を駆使して自ら商談の先頭に立ち、製品開発（輸出仕様・英語版「味の素」）、価格戦略、組織整備、業界団体との関係構築等に取り組み、広東省内に外食チャネル販売網を構築する事ができました。結果として支店の担当部門売上を10倍以上に伸長させる成功事例に繋がったこの一連の経験は、日本企業によるリバーシノバージョンの可能性に大きな確信を持つ原体験となっています。



広東省外食チャネルで発売した、輸出仕様・英語版「味の素」輸出仕様（提供：味の素株式会社）

自社ならではの価値創造スキームの構築、ナレッジセンターの必要性

特にFMCG業界においては、日本企業のマーケティング・マネジメントには欧米企業のそれとは大きな違いがあります。欧米企業の組織が比較的縦割りで、部門間のジョブ・デスクリプションが明確に分かれているのに対し、日本企業の組織は部門が分かれていてもゆるく連携し「誰もやらない仕事はみんなの仕事」という雰囲気があります。野球とベースボールの違いで例えれば、MLBではセンターとセカンドの間に飛んだフライは「これはヒットだろう。次の打席で取り返せば良い。」と言わんばかりです。一方、日本の高校野球では、取れるか取れないか微妙な打球に対して、センターとセカンドが同時に追いかけて必死に飛びつく姿が見られます。そしてその全員野球に美徳を感じる我々がいます。筆者は決して野球に詳しいわけでも、アメリカに詳しいわけでもないので多少の語弊はあるかもしれませんが、＜自分が守るべきフィールドの認識の違い＞、＜個人の効率と組織プレーの感覚の違い＞、をイメージする一助になれば幸いです。

とは言え、効率を重視する欧米企業だからこそ確立できた素晴らしいマネジメントスキームがあるのも事実です。私が味の素社で海外事業を担当していた時、欧米企業出身のアメリカ人同僚から教えてもらい、日本の組織にも絶対必要だと感じた枠組みが二つあります。それが＜ナレッジシェア＞という概念、＜マーケット人材育成の仕組み＞です。

<ナレッジシェアに関して>

欧米企業の場合、企業内で働く人材はかなり多様化しており、当然言葉も文化背景も異なる為、あ・うんで仕事を進められる日本とは異なります。それ故に、ビジネス上でも徹底的な「標準化と効率化」が求められるのだと思います。マーケティング上の成功事例や失敗事例は必ずレビューをし、書類として記録・保管される。誰が担当になってもすぐに業務を引き継げる為の組織上の工夫です。

ビジネス上での公用語として共通言語・英語を使うのは当然として、年に数回の頻度で行われるマー

ケティング・ワークショップや、新事業立ち上げの為に実施される地域横断プロジェクト等、各国を預かるマーケティング責任者が情報交換をする場も積極的に設けられます。お互いの担当国での成功事例や失敗事例、競合他社の動向等、さまざまなナレッジを持ち寄り、シェアし合い、共通のゴールに向かって戦略・戦術を議論する。決して決められたゴールのすり合わせや、一方的な上意下達ではなく、多様性があるからこそ生まれるセレンディピティを心から期待する姿勢があります。

余談ですが、そのようなワークショップ実施前にはウェルカムパーティがあり、終了後にはフェアウェルパーティやオプションの観光ツアー等も準備されます。仕事上の超ハードワークと、仕事外で徹底的にリラックスして楽しむ姿は日本人も学ぶべきだなと思います。

<マーケター人材の育成に関して>

日本のように新卒採用し、長い時間をかけてOJT中心に社員を教育・育成する仕組みは欧米企業にはありません。代わりに、外部からの即戦力登

用も含めて、短期間で専門レベルのスキルを身につける為の研修体系が確立されています。それらの社内研修は現役社員による内部講師によってまかなわれ、人材育成自体も彼らの大事な評価指標になるそうです。現在、味の素グループでも、海外駐在経験のあるマーケター・海外MBA取得者・外資系企業でのマーケティング実務経験者等が中心となり、社内現役マーケターによるマーケティング実務研修（味の素マーケティングトレーニングプログラム）が確立され、継続的に実施されています。日本人のマーケティング知見・技術ノウハウが、広く海外人材にも伝達する仕組みは構築に長い年月がかかりますが、グローバルビジネス推進の為には避けて通れない作業です。

おわりに 日本式・リーダーシップによる新しい価値の創造

私は味の素社在籍の20年間で、事業家として生きていく為の大きな成長の機会を与えて頂きました。一つは、日本国内マーケティング部門での数

グローバル会議・研修例			
	名称	内容	参加者
会議	味の素グループ グローバル調達担当者会議	各国のノウハウや事例共有、グループ調達についてのグループディスカッション等の実施	11 カ国 15 法人 18 名
	味の素グループ安全報告大会	労働災害防止のための取り組み事例や安全活動の課題解決の糸口等の共有	6 カ国 224 名
	味の素グループ 品質のマネジメント・技術に関する検討会	最新の品質保証をはじめとするマネジメント動向と、品質にかかわる技術の発表・情報共有	5 カ国 398 名
	味の素グループ グローバル人事会議	グローバル人材マネジメントの目指すべき姿の実現に向けた目標共有、目標達成に必要なスキル・知識の習得	18 法人 43 名
	地域 IT マネージャー会議	情報システム等に関するノウハウの共有、および課題等についての議論	欧州、北米、南米、ASEAN、中国の5地域から5名を含む計20名
	味の素グループ グローバル PR 会議	グローバル広報に関するレクチャー、各国の事例共有、グループワークを実施	国内グループ各社含め 11 カ国 18 名
	海外経理担当者会議	様々な会計課題に対する連携強化に向けて、各国の事例共有や知識の習得、ディスカッションを実施	14 カ国 44 名
研修	味の素マーケティングトレーニングプログラム【初級コース】	マーケティング業務経験の浅いマーケターを対象とした、マーケティングに必要な知識の習得	南米（ブラジル、ペルー）2 法人 31 名
	味の素マーケティングトレーニングプログラム【中級コース】	ブランドマネージャー、プロダクトマネージャーを対象とした、ステップアップコース	アジア、南米から 12 法人 19 名



「味の素グループ安全報告大会」の様子



「味の素マーケティングトレーニングプログラム」【中級コース】の様子

図5 味の素マーケティングトレーニングプログラムによるマーケター人材の教育⁶

百億円規模の事業運営・マネジメントの機会。もう一つは、二度の海外駐在経験を含むグローバル・マーケティング実践の経験です。

日本人にはユニークなアイデア・コンセプトを事業化に結びつける独特の事業センスがあります。中国蘭州にルーツを持つ拉麺（小麦粉の玉を引っ張って伸ばして作る麺の意味）は、日式・ラーメンとして、スープ・麺・具材の組み合わせの妙を楽しむ日本料理に変化し、今では中華系の人達からも好まれるカテゴリーを確立しました。また、ギョーザにしても、中国では茹でて食べる水餃子がメインですが、日本式・ギョーザと言えば、皮がパリパリの焼き餃子です。味の素グループの冷凍焼き餃子は日式・GYOZAとして欧米やアジア先進国でも愛用されています。

日本は南北に長く四季があり、一年中で様々な変化が楽しめる国です。また、日本人は古来から八百万の神の存在を信じ、現在では神道・仏教・キリスト教始め、あらゆる神様を生活に受け入れて暮らす珍しい民族です。外圧がなければ変わらないと揶揄されることもあります。逆に外からの刺激をきっかけに突然変異を起こし、全く新しいイノベーションに変換・創造できるという特技も持っていません。私の妻は長崎県出身ですが、名物のカステラ（元々はスペインの文化）、角煮まんじゅう（元々は中国の文化）、トルコライス（ピラフに豚カツが乗りナポリタンが添えられている大人のお子様ランチ的食べ物）など、外来文化と日本人の感性が融合して作られた新しい食文化が100年を超えて根付いています。これらの日本独自の文化はイノベーション（発明）ではないですが、イノベーション（革新）であることに違いはなく、本質的な多様性を持つ日本人だからこそ成し遂げられた成功であると感じます。

最後に、日本人ならではの事業感・哲学が世界に大きな影響を与える可能性について言及して、考察を閉じたいと思います。日本には、自分は社会や自分以外の何かの存在によってか生かされている「おかげさま」精神、全ての存在に感謝して今ある現状を当たり前としない「ありがとう（有る、難い=有難う）」精神があります。現在世界中で叫ばれている環境との共生やShared Value（社会価値）の創

出等は、我々日本人にとっては当たり前の価値観であり、経済至上主義や奪い奪われる社会とは相反するものだと私は考えます。海を渡る日本人（和僑）とアジア各国の優秀な人材が手を組み、日本人の特徴とも言える、自ら現場に入り込む率先垂範リーダーシップと、衆知の結集により全体最適を追求する姿勢がマッチすれば、必ずやアジア発・リバースイノベーションによる事業創造が生まれると信じます。現在海外駐在員としてご活躍されている日本人の皆さま、お身体に十分注意し、日本式・リーダーシップを存分に発揮されることを祈念しております。

<訳注>

1 「一からのグローバル・マーケティング」小田部正明/栗木契/太田一樹著、碩学社

2 味の素株式会社ホームページ/IR情報より

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/business/Seasonings_and_foods.html&2

3 「コークの味は国ごとに違うべきか」P. ゲマワット著、文藝春秋社

4 & 5 一般社団法人 日本知的財産協会ホームページより

http://www.jipa.or.jp/jyohou_hasin/sympo/pdf/mofufukui.pdf

6 味の素グループ サステナビリティレポート2012より

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2012/051-053.pdf>

執筆者氏名

中島 広数（なかじま ひろかず）

経歴

1975年生まれ、群馬県高崎市出身。1994年群馬県立高崎高校卒業、1998年東京外国語大学外国語学部中国語学科卒業。1998年から2018年まで味の素株式会社にて海外事業・海外営業・国内外マーケティング業務に従事（中国に4年間、タイに2年間の駐在経験有り）。2018年に味の素社を卒業し、事業コンサルティング・新商品開発を主業務とするfreebee株式会社を創業・代表取締役役に就任。現在6期目。日本語・英語・中国語・広東語の4ヶ国語話者。hiroказu_nakajima@freebee.style

RHQ視点で考える リージョナル営業組織の強化

LIB CONSULTING (THAILAND) CO., LTD.
Managing Director
香月 義嗣



はじめに

東南アジア各国では、駐在員の減少、日系以外の販路拡大、ローカル社員の採用難などが発生し、ASEANの日系企業におけるチャレンジは難易度を増していると言えるでしょう。そうした中で、RHQとしてASEAN全体を見渡したときに、自社の営業組織は十分な成果が出ていると言えるでしょうか。本記事では、RHQの立場から各国のビジネスを統括する視点に立ち、各国の営業組織における課題とそれらを解決するための取り組みについて、昨今のトレンドや事例をお届けします。

ASEAN各国におけるリージョナル営業組織のトレンド

近年、ASEAN各国において、日系企業のプレゼンスが低下しつつあることは誰もが実感していることでしょう。

実際に、「ASEAN域内における貿易総額における相手国の構成比」においては、日本は2010年度

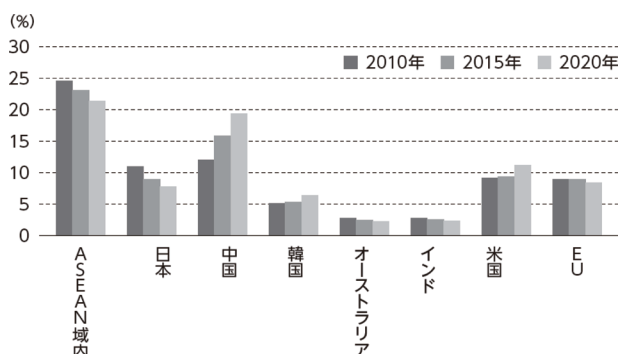


図1 ASEANの貿易総額における相手国・地域の構成比¹

に11%あったものが2020年には8%弱にまで減少しています。2010年度当時は中国に次いで日本は3番手に位置していたものが、2020年にはアメリカやEUに抜かれて5番手に後退しており、韓国にも迫られている状況です。(図1参照)

また、各国に進出している日系企業の企業数も近年では横ばいもしくは減少傾向にあります。例えば、ASEANで最も多くの日本企業が進出しているタイでは、バンコク日本人商工会議所の会員数は2019年をピークに減少に転じています。(図2参照)

そうした中で、各国のリージョナル営業組織は戦略の見直しを迫られており、試行錯誤を重ねています。具体的には、下記のようなチャレンジを進めているというトレンドがあります。

・ターゲット企業の変更

いくつかのリージョナル営業組織は、現地に進出している日系企業をターゲットにしていました。しかし、日系企業マーケットの成長を見込みにくくなってきているため、ターゲットとして現地企業を

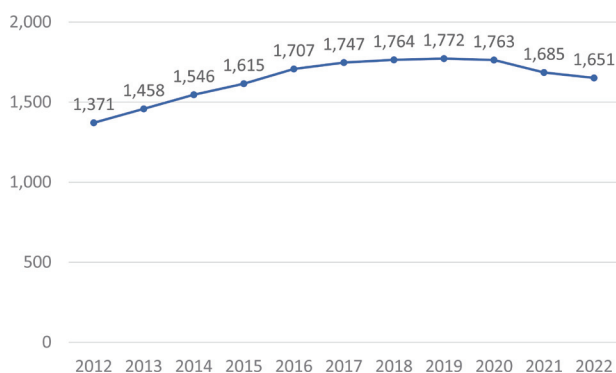


図2 バンコク日本人商工会議所の会員数推移²

重視した営業戦略に変更する傾向があります。

・提案営業の強化

過去は、日本企業として提供する製品やサービスの品質が良いために顧客から選ばれていた営業組織が多くあります。しかし、現在では品質や価格だけでは他国企業と比べて競争力が低下していると実感し、営業組織の提案力を強化することで、競争優位性を高めることにチャレンジしています。

・デジタル化の導入

昨今のDXのトレンドもあり、顧客データベースやセールスナレッジの共有、営業社員のパフォーマンスや行動の管理のために、デジタルツールを活用する営業組織が増加傾向にあります。

リージョナル営業組織における3つの課題

こうした背景の中で、日系企業の営業組織は下記の3つの課題を抱えています。

1. リージョナル営業社員の営業力不足

現地企業をターゲットに据えた結果、既存のリージョナル営業社員の能力が求める水準に達していないために、開拓が進まないという課題があります。この背景には、日本企業をターゲットとした営業活動と現地企業をターゲットとした営業活動では、リージョナル営業社員に求められる能力が大きく異なることが原因となっています。(図3参照)

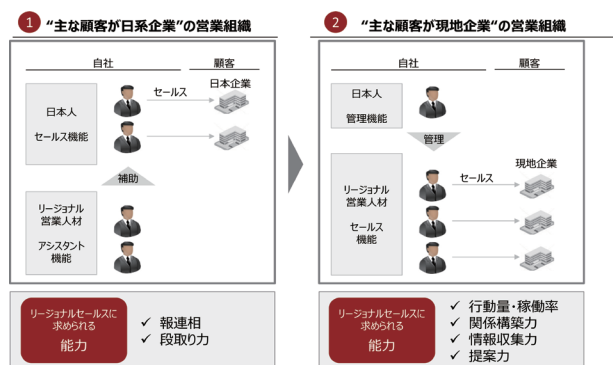


図3 ターゲット企業の違いによる求められる能力の違い

2. 提案営業における能力や仕組み不足

提案営業の質を高めるための効果的な手段が分からないという課題もあります。営業部門の方針として、提案営業力の向上を掲げる組織が多い一方で、「提案営業ができていない状態」が明確でない、もしくはそれを実現するための仕組みや能力が不足している、という課題を抱えています。具体的には、図4のようにモノ売り営業から提案営業に進化すべきであるものの、そのために必要な営業社員の問題解決力や企業が提供できる解決策のラインナップが不足しがちです。

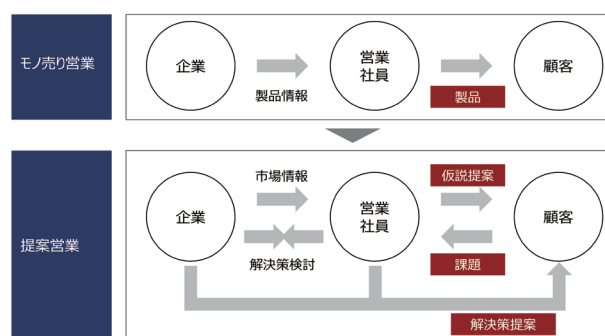


図4 モノ売り営業と提案営業の違い

3. デジタル化の浸透不足

営業組織にデジタルツールを導入しても、きちんと活用されないというケースも散見されます。上記のトレンドもあり、多くの日系企業の営業組織でSFAやCRMなどを導入し、営業効率を高めようと努力を重ねています。しかし、“営業の勝ちパターン”が明確になっていない状態で“とりあえずDX”を進めると、営業社員の疲弊を誘発してしまいます。(図5参照)

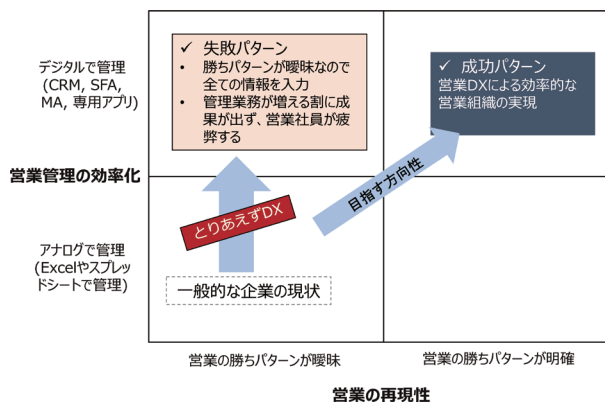


図5 営業組織にDXを導入する際の課題

リージョナル営業組織の活性化に向けた取り組み
(①提案営業の強化)

先述の通り、ローカル営業社員が「モノ売り営業から提案営業へシフト」するにあたって、多くの企業が苦戦しています。では、ローカル営業社員に提案営業が浸透しない理由はこういったところにあるのでしょうか。そこには、大きく「初期仮説の壁」と「修正サイクルの壁」の二つの要因があります。(図6参照)

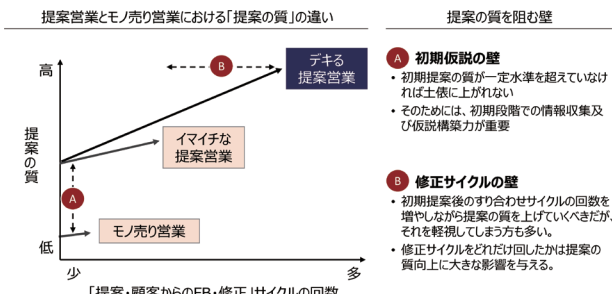


図6 ローカル営業社員に提案営業が浸透しない2つの壁

初期仮説の壁とは、初回面談の時に提案仮説の質が低いため、商談の土俵に上がることができないケースです。提案の質を上げるためには、必要な情報を的確に収集する「情報収集力」と、集めた情報から顧客の課題を抽出して解決策を構築する「仮説構築力」が欠かせません。しかし、慣れないうちからの確かな情報を集めて仮説を導き出すのは難しいのが実態です。そこで、ある営業組織では、図7のようにマーケティングの4Cの視点にもとづいた「仮説立案シート」を活用して初期仮説の質を上げるための取り組みをしています。

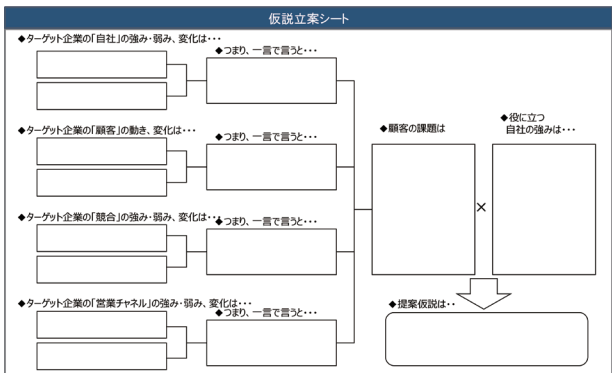


図7 提案営業の初期仮説を立案するためのシート

また、顧客の課題に基づいて自社商品をプレゼンする際には、FABEの視点(図8参照)を活用するのが効果的です。これは、提案のコンセプトや訴求方法を検討するためのフレームワークです。このFABEを製品やサービスごと、あるいはターゲットごとにすべて作成してマニュアル化しておく、慣れていないローカル社員も顧客の心をつかむ提案営業を実践しやすくなります。

ハードル (買えない理由)	典型的な考え	ニーズ (買いたい気持ち)
不満	購買して良かったか？ 次も同じ企業から買うか？ 他部署やグループ企業に紹介する価値があるか？	満足
予算不足	予算内に収まるか？	予算内
不急	今、購買する必要はあるか？ 数か月後でもよいのではないか？	至急
不適	費用対効果は十分か？ 競合製品と比較して最も良い選択になるか？	最適
不要	現在の状況で、製品やサービスは本当に必要か？ やっぱり、必要ないかもしれない。	必要
不信	この営業マンは業界を理解しているのか？ 困りごとに対してアドバイスをしてもらえるのか？	信用
不安	この企業はしっかりした法人なのか？ この営業マンには心を開いて大丈夫か？	安心

図8 購買心理の7ステップ

もう一つの「修正サイクルの壁」とは、提案営業プロセスの中で、ローカル社員が途中であきらめてしまうという壁です。初期仮説が、どれほど質が高くても、最初から顧客が100%満足いく仮説となることはほとんどありません。多くの場合は、顧客から指摘を受けて自社へ持ち帰り、数日のうちに修正した提案を再度、顧客にぶつけてみることを繰り返しながら提案の質を上げていきます。

しかし、なかなか提案が受け入れられない状況が続くと、途中でローカル社員の心が折れてしまうことも少なくありません。こればかりは粘り強さといった性格や気質が絡んでくる問題であるため、仕組みだけで解決するのは難しいでしょう。そこで、最初のうちは1、2回の商談で契約できる難易度の低い案件を担当させ、成功体験を積んでもらうことによって提案営業の良さを実感してもらうのが良いでしょう。提案営業によって新規顧客の開拓に成功し、さらに、取引が継続・拡大するようになれば、やる気を出すようになるはずですよ。

もう一つ大切なのは、マネジメント側が営業担当

者に任せて放置しないことです。顧客の中には、何度も提案の修正を求めてくるところもあります。それを面倒臭がって、「後は任せたから」と投げつけてしまうと、営業担当者のモチベーションが大きく下がり、あきらめる原因をつくってしまうことになります。そのため、営業担当者が提案営業の必要性に気づくまでは、提案営業に慣れている日本人駐在員が「しっかり面倒を見る」と腹を括り、その姿勢を態度で示すことが大切になります。

リージョナル営業組織の活性化に向けた取り組み (②勝ちパターンの見える化)

先述の「リージョナル営業組織における3つの課題」の3つ目で挙げたデジタル化の浸透不足においては、“営業の勝ちパターンが明確になっていない”状態ではデジタル化が進めにくいことを指摘していました。それでは、営業の勝ちパターンをどのように明確にし、浸透させていくべきでしょうか。一つの方向性として、自社営業組織のトップセールスの「勝ちパターン」を可視化して全営業担当者で共有できる仕組みを作れば、組織営業力を大きく底上げすることができます。

具体的な取り組み事例として、ある日系食品企業の取り組みを紹介します。同社が抱えていた課題は、①売上の大半が既存顧客に依存し、新規顧客を開拓する体制が構築できていない、②ベテラン営業社員への依存度が高く、売上の50%を占めている、という二つでした。この対策として、大きく二つのことに取り組みました。

一つは、ターゲットリストを作成し、新規顧客への営業活動の効率化を推進したことです。現在取引のない潜在顧客をリストアップして、「かつて取引があったが、ここ3年以上取引がない顧客」、「取引実績はないが、担当者レベルでの面識がある」、「取引実績はないが、決裁権限を持つキーマンとの面識がある」、「一切のつながりがない」といったランク付けをもとに優先度を明確にした潜在顧客リストを全営業社員に共有したのです。

もう一つが、新人でも成果が出せる仕組みを構築して、個人への依存度を減らしたことです。仕組み

化では、新規顧客アプローチの勝ちパターンを徹底的につくり込むこと、そして、見える化した勝ちパターンに沿って、ヒアリングから提案までの活動手順を徹底的にトレーニングしました。加えて、従来の購買部門ではなく、発注のキーマンとなるR&D部門とのアポイントをターゲットとしたことも効果は大きかったです。

こうした変革を推進できたのは、社内のトップセールスが自身の成功体験の棚卸しを行い、可視化を進められたからでした。棚卸しの分析に当たっては購買心理のフレームワークを活用しました。購買心理とは「購買するまでに変化する顧客の気持ち」を意味します。具体的には、図8の左側に記載されている7つのハードル（不安・不信・不要・不適・不急・予算不足・不満）を順番に超えていくための有効な活動を洗い出すことで、効果的な勝ちパターンを見つけていきました。

RHQ視点で考えるリージョナル営業組織の強化

以上にて、一般的なリージョナル営業組織が抱えている課題と解決に向けた取り組みを紹介しました。最後に、こうした活動を“RHQ視点ではどのようにサポートできるか”について記していきます。先述のようにリージョナル営業組織を強化するためには、“提案営業力の強化”と“勝ちパターンの明確化、およびその浸透”がキーワードとなり、それらを推進するためには下記3つの活動が有効です。

1. 提案営業力強化に向けた仕組み作りの支援

- ・市場情報の提供：各国の市場動向、競合状況、最新ニュースやトレンドを共有し、各国・エリアでの顧客ターゲットへ提案営業を進める際の仮説立案を支援できます。
- ・新製品・サービス情報の提供：提案営業プロセスを進めることで、顧客から潜在的な課題や解決に向けた要望事項を頂くことがあります。そうした時に、既存の製品やサービスでは対応できない場合は、RHQが新製品やサービスの提供をサポートすることで、提案営業の成功確率を高めていけるでしょう。

- ・営業DXの支援：営業の勝ちパターンが明確になった状態であれば、SFAやCRMなどのデジタルツールを導入することは効果的です。ただ、多くのリージョナル営業組織ではこうしたデジタル化を推進するためのケイパビリティが不足していることが多く、RHQが中心となって、推進を支援すると良いでしょう。



弊社オフィスの様子

2. リージョナル営業組織間のナレッジ共有

- ・顧客情報の共有：各国・エリアでの顧客のニーズやフィードバック、成功事例や失敗事例を共有し、RHQと営業組織が共同で顧客対応やサービス改善を進められるように支援します。
- ・営業ナレッジの共有：各国のリージョナル営業組織において生まれた営業活動の成功事例を他の営業組織に展開・共有することが有効です。特に、エリア特性が似通っていたり、そのエリアにおける自社組織の強みが共通している場合は、“営業の勝ちパターン”も類似する傾向があります。その点も考慮しながら、ナレッジや営業ツールを共有すると良いでしょう。

3. マネージャー人材の育成

- ・研修・教育体制の提供：リージョナル営業組織の提案営業力のパフォーマンスを高めるためには、それを統括するローカル人材の問題解決力やマネジメント力の強化が必要です。そうした能力開発のサポートをRHQが中心となって提供することも有効です。また、言語の壁、移動工数の問題はあるものの各リージョナル営業組織間のマネージャーを集めた共同研修も検討すると良いでしょう。
- ・戦略的人員配置の支援：各国・エリアで特に優秀な営業社員がいる場合は、将来の成長や育成効果を見越して、他国・エリアへ1、2年間の人事異動を行うことも良いでしょう。移動する本人にとっての育成効果だけでなく、受け入れ先組織にとっても良い刺激となります。

以上のような活動が、リージョナル営業組織を強化するためのヒントになれば幸いです。

<訳注>

1 <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2021/5f35e696071112c0.html>

2 バンコク日本人商工会議所ホームページより作成

執筆者氏名

香月 義嗣 (かつき よしつぐ)

経歴

東京大学工学部卒業、東京大学大学院新領域創成科学研究科修士課程修了。2012年からリブコンサルティングにて勤務。東アジア・東南アジア各国で約180社、270プロジェクトのコンサルティング実績、約1万人への講演実績を持つ。2006年～2017年まで韓国・ソウルに駐在後、2018年よりタイ・バンコクに駐在。趣味は、マラソン・サッカー・飲み会幹事。著書に『アジア進出企業の経営「成功のメカニズム」』（2023年3月出版／プレジデント社）、『日本企業が韓国企業に勝つ4つの方法（中経出版、日本語）』がある。

y_katsuki@libcon.co.jp

映画に学ぶ情報化社会 ～ DXは半世紀前から明確に想定されていた～

GUARDIAN ADVISORS INC. Tech-Driven Management Architect
RIKKYO UNIVERSITY Visiting Associate Professor
高柳 寛樹



忠実に再現される未来の社会

子供の時にSFとして読んだ世界が、よくよく考えてみると、いま私たちが生きている社会で実現していることに気づいたことはないだろうか。

例えば、自動運転に関する技術もその1つで、運転手の居ない車に乗るシーンや、運転中にハンドルが仕舞われて自動運転になるシーンは、大昔から色々なSFで表現されてきた。

私が提唱する「IT前提経営」の6大要素の1つに「IoT×BigData×AI」という要素がある。この3つの因子がとても安くなりコモディティ化したため、自動運転技術もADAS（Advanced Driver-Assistance System：先進運転支援システム）と表現され、完全自動運転のレベル4に対してレベル2の後半まで来ている。スノーリゾート・レビューアールとして観光地域の経営にコミットしている私は、日々、東京と長野の山岳地帯の片道350Kmを行き来しているが、高速道路を運転している間は、アクセル、ブレーキ、ハンドル操作をほぼせずに移動できるようになった。この技術が大衆化（※コラム参照）しなければ、観光地域の経営には関われなかつたろう。

つまり、私が子供の頃、見聞きしたSFの脚本家は、インターネットもGPU（Graphics Processing Unit：画像処理装置）も無かった時代に、それから半世紀後に起こる「現象」を、見事に、かつ、ほぼそのまま、言い当てていたことになる。あるいは、SFで当時表現されていたことを、実社会が忠実にトレースしたとも言えなくはない。これが昨今、アカデミアでも再注目されている「未来学」や「現象学的社会学」であ

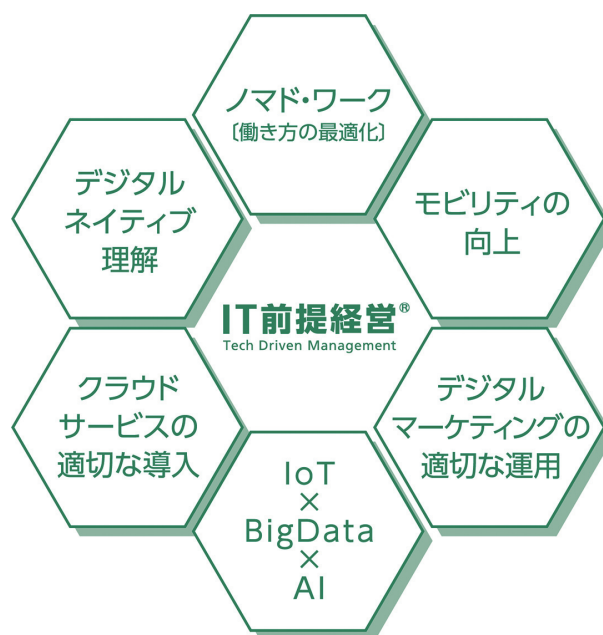


図1：「IT前提経営」の6大要素（筆者作成）

り、ビジネスの現場に応用されている「Science Fiction Prototyping」の類である。

想定されていた「モビリティの向上」と「脱場所・脱時間」の世界観

1989年にフランスとスイスの国境地帯にまたがってあるCERN（欧州素粒子物理学研究所）のティム・バーナーズ・リーがWWW（World Wide Web）を開発した。曰く、時間と場所を完全に無視して、いつでも研究発表が出来て、世界中からコメントを貰うためだった。

時を同じくして、コロンビア大学の故マイケル・ハウベン博士は、ネット上の市民という造語にあた

る「ネチズン (Netizen)」が今後の社会の担い手になると宣言し「ネチズン革命」というテキストを同大のサーバーにアップし、それを受けて、社会学者の公文俊平先生が、次の時代は「智民」による「智業」が前提になり、人の生活は「脱場所・脱時間」になると書いたのが1980年代後半から1990年代初頭だ。まさにインターネット黎明期である。それから40年が経ち、完全にその主張は現実のものとなった。

ここで2つの広告を見ていただく。これは、米国の大手リゾート経営企業である Vail Resorts, Inc. (NYSE: MTN) が今から20年以上前に掲出した広告である。

一目瞭然なので、もはや説明の必要がないが、Vail Resorts社は、この時代に「ワーケーション」の概念をマーケティングしていた。私も実際、何度となく現地に足を運んだが、冬のスノーリゾートにスキーやスノーボードの代わりにPCバッグを持ってゴンドラに乗り、山腹のレストランでネットに繋ぎ仕事をしているノンスキーヤーが年々増えていったのを覚えている。つまり新しいマーケットの開拓には「現在の技術の延長線上に何が起こるのかを想像する力が必要」だということが言える。

ティム・バーナーズ・リーやマイケル・ハウベン、そして公文俊平はインターネットという技術が

万人のインフラとなる社会において、その社会生活がどうなるかを、当時、的確に表現していた。

「IT前提経営」の6大要素にある「モビリティの向上」は、高速道路や新幹線、あるいは、LCC (Low-cost carrier: 格安航空会社) や前述したADASが極限まで発達した社会において、人は必ず動き回る、ということを前提にビジネスを考えなくてはならないということを言っている。しかし、見方によっては、どこにいてもインターネットに接続され仕事ができる状態であるため、相対的に人は動いていないようにも見える。つまりモビリティが極度に向上すると人は動かなくなるのだ。

事実、このコロナ禍で私たちが実感したように、または、メタバースやオンラインゲームのような、いわゆる「デジタルツイン」のデジタル側の住人は、そもそも、いま自分のいる場所から動かなくても、デジタル空間でコミュニケーションを伴う「活動」をしてきたし、オンライン学校のN校やS校が、子供の減少で経営に喘ぐ多くの私学をよそ目に、数年で3万人近い生徒を集めた事実は、デジタルツインの実存、あるいは将来的なその強化を示唆していて、まったく無視できない事実だ。

映画の脚本が的確に言い当てる近未来社会

この世界観は2008年に公開された、ピクサー・アニメーション・スタジオとウォルト・ディズニー・ピクチャーズが製作した全編CG長編アニメーション映画『ウォーリー』(原題「WALL・E」)の中でしっかり表現されていた。

多くの「労働」がコンピューターとロボットによって行われている時代において、人は、上述したように、動くことすらしなくなった。従って、そこに登場する人は、全員が小太りで、足の筋力が弱まって立つことすらできない。寝ていれば食事が自動的に配膳され、仕事のようなものやエンターテイメントはベッドの上にあるディスプレイで十分行え、楽しい生活が送れている様にポップに描かれていた。『ウォーリー』を見た時、笑いながらも十分に有り得ると考えたのだが、それから14年後のコロナ禍でまったく同じ世界観が奇しくも再現されよ

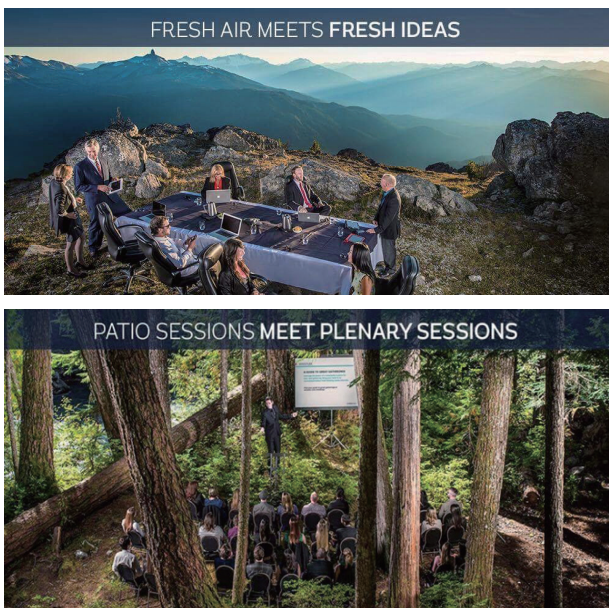


図2&3: Vail Resortsが経営するカナダのマウンテンリゾート Whistler-Blackcomb が2000年頃に掲出した広告

うとは思ってもいなかった。

つまり、全ての仕事はオンラインで完結し、その状況をもって多くの評論は「DXが進んだ」と好意的に評価した。食事が食べなければUber Eatsが家まで運んでくれ、その他の生活必需品もAmazonや楽天で十分に揃った。一方で、その間、足腰は弱くなり、個人的には、老眼も進んだように思えた。久しぶりに散歩に外に出ると、自分の体重が重く感じた。その時『ウォーリー』を思い出した。完全に再現されたかどうかは別として、この脚本は、コロナ禍なんて想定だにされていない時期に書かれたが、その時の技術がそのまま正常進化した場合、社会はどうか、というイマジネーションにおいて、ほぼ的を射ていた。

この文脈で私がいつも引き合いに出すのが、アメリカのSF作家、フィリップ・K・ディック氏が脚本を書いた『マイノリティ・レポート』である。主演のトム・クルーズが、パソコンのディスプレイではなく、空中のディスプレイを操作するシーンが有名だが、この映画はコンピュータの「予知能力」によって犯罪を未然に防ぐことができるようになった2054年のアメリカが舞台となっている。主たる文脈は、犯罪者が犯罪を引き起こす前に、コンピューターが事前にその犯罪を予測して、まだ犯罪を犯していない人を逮捕できる社会だ。私は大学院生時代、メディア研究がその主専攻だったこともあり、個人情報の取り扱いの側面において非常に興味をもってこの映画を見たことを覚えている。果たして、そういった社会は現実のものとなるのだろうか。実は今、この日本において、既に実現している。

「IT前提経営」の6大要素に「IoT×BigData×AI」がある。IoTはInternet of Thingsで、日本語では「モノのインターネット」と訳されるが、インターネットに繋がった無数のセンサーが、リアルタイムにクラウドに情報をアップロードし、クラウド側で巨大なデータベースを作り上げていくのである。これまでは、人がspreadsheetなどを使って分析をしていたが、IoTがリアルタイムで集める情報量は、個人情報、画像情報、動画情報、気温や湿度、位置情報などなど、とてつもない量になるため、もはや人の手におえるものではなく、人によってAIが

分析をしてくれるようになったことで、「IoT×BigData×AI」がデジタルマーケティング分野をはじめ、さまざまところで活用されるようになった。

今や、スマホはもちろん、車も常時ネットに接続される時代だが、東京オリンピックを機に、日本中に設置された監視カメラもまたIoTなのである。ロンドンオリンピックの際も、同様に、街中に監視カメラが設置され、それに対する沢山の抗議運動が起こったことは覚えている方も多いのではないだろうか。しかし、監視カメラにおいては、治安維持向上の目的で、いつしかそれは正当化されて私たちの社会の中にインプリメンテーションされていくのである。

一方、同時に、2017年には「改正組織的犯罪刑罰法」が成立、施行された。この中には、いわゆる通称「テロ等準備罪」、つまり「共謀罪」も含まれており、大きな反対運動が起こったのは記憶に新しい。つまり、テロの企てをした時点で、容疑が確定すると言える。

さて、私たちの生活インフラとなったインターネットの上で、「IoT×BigData×AI」の活用が促進されるという「技術的背景」が整備されると同時に、もう1つの社会のインフラである法律が、国会の賛成多数で整備された。従って、治安当局は、その当然の仕事として、大量の監視カメラ（IoT）からのデータをAIに分析させ、テロの企てを未然に防ぐことが、可能になっている。さて、『マイノリティ・レポート』が風刺した脚本は、さほど時間の経過を待たずに、テクノロジーの進歩のみならず、法改正まで含めて、この日本でも、ほぼ実現した形となった。

実現した相談相手としてのコンピュータ

OpenAIのChatGPT（Chat Generative Pre-trained Transformer）が花盛りである。私もすでにヘビーユーザーだ。大学で教鞭を執っていることもあり、各大学がChatGPTの利用について色々なルールを発表をはじめ、私の大学でも専門部署が出来たりと、単なるブームではないことは承知している。事実、授業において、PDFで提供されたテキストをコピーしてChatGPTに貼り付けて綺麗なレ

ジュメを自動的に作らせる学生も現れた。

私の場合はTechアドバイザーという仕事の性質上、ChatGPTに仕事をさせるのではなく、ChatGPTを相談相手にもすることも多くなった。例えば「売上500億円、社員数1000人（非正規を含む）の非上場の製造業の会社が、IPOを見据えたIT内部統制をする場合、取り組むべき20個の施策を列挙してください」などとChatGPTに書き込む。すると、当然、一瞬で20個の箇条書きが現れる。しかし、この20個は、そのままコピペして顧客の資料に利用するものではない。私が付けた条件に対して、この20個が正しいか、引用は問題ないか、いちいち裏を取るよりも、白紙に自分で書いた方が効率的で早く、かつ安全である。しかし、この20個を眺めながら、IPOプロセスで起こり得る様々な可能性について思いを巡らし、壁打ち相手にするにはとても良い。そうやって、ChatGPTに相談することも多くなっている。

この現象もどこかで見たことがある。ジーン・ロッデンベリーが生みの親である、米国の人気テレビSFシリーズ『スタートレック』である。ファンの方も多いと思うが、ご承知の通り、おおよそ22世紀から24世紀の未来の話という設定である。科学が進んだ地球では、人は労働から解放されるものの、好奇心や向上心は引き続き重要な人の生きる要素とされ、惑星連邦の宇宙船「スタートレック」に、選ばれし乗組員が乗船し、銀河の果てまで旅をし、異星人とコンタクトをしながら、探検を続けるというものだ。

ここで乗組員が胸につけているバッジが船を管理するコンピュータ（今風に表現するとAIとなる）と繋がっており、平時は、船長以下の乗組員がこのバッジを押すことで、コンピュータと会話しながら命令を出す。あの有名な「人の転送指示」のシーンもこのコンピュータにバッジから言葉で指示をする。

また、特に船長が誰にも相談できない大きな問題に直面し、船長室で悩み苦しむシリアスなシーンでは、船長がこのコンピュータに相談をする場面を何度となく見た。コンピュータはこれまで（コンピュータが）見聞きした経験の中（つまりそれはビックデータに当たる）から船長にアドバイスをす

る。多くは有名な小説の引用だったり、登場人物のかつての発言の引用だったりする。船長はコンピュータと対話しながら、そのコンピュータのアドバイスからヒントを得て、大きな問題を解決するというストーリーのフォーマットである。「スタートレック」はジーンの脚本をベースとしたメディア・フランチャイズという特性上、古くから繰り返される、こういった、いわゆる「お約束」のシーンが多いのである。

さて、一体、昔から「スタートレック」で描かれているコンピュータ像と、私がいま、ChatGPTに相談している様は何が違うのだろうか。ジーンは当時のコンピュータという概念の延長線上に、相談役としてのコンピュータの役割、そして、それがビックデータからの引用で成り立つということも完璧に言い当てていたといっても過言ではない。

かつて、ドイツの社会学者、マックス・ヴェーバー（Max Weber : 1864-1920）は、その代表作『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus）の中で、仕事は神から与えられた天職（Beruf, Calling）であり、従って、そこで得た収入を享楽に投じることなく、質素に貯蓄することによって、社会貢献として再投資する行為が生まれ、資本主義を産んだと分析した。仮にキリスト教という宗教を今風にTechと捉えるのならば、マックス・ヴェーバーもまた、そのTechとしてのキリスト教の布教の先に、どんな社会が待ち受けるかを忠実に分析した上で、イメージーションした「脚本家」と言える。

「未来学」は、何も将来を予知するものではない。「現象学的社会学」が言うように、まずそこには科学としての現状分析がある。ビジネスにおいても、現代の経営者は、インフラの性質に気を配る必要がある。インフラを成す、その技術はどのような特性もっていて、どういう理屈で発展、あるいは、衰退していくのかを正しく分析し、将来のマーケットを自信をもって予測する必要がある。DX（digital transformation）が叫ばれる中、責任ある自らが現状分析を放棄して、すべてをコンサルタントやITベンダーに丸投げでは、ここで述べてきた「良き脚

本家」には到底なれない。その意味で、ビジネスにおける「Science Fiction Prototyping」の第一歩は、しっかりと腰を落ち着けて現状の技術の基礎を理解することが重要なのである。

【コラム】技術が大衆化するまでのプロセス

基礎研究から生まれた技術が、社会に受容され、多くの人を使うようになる一連のプロセスを「技術の社会化 (Socialized)」と呼んでいる。この社会化のプロセスには3つの踊り場がある。それが「独占」「民主化」「大衆化」の踊り場だ。

私たちが常日頃手にしている技術の多くは「独占」からはじまる。「オープンな技術」として知られるインターネットも、ARPA (アメリカ国防省高等研究計画局) で生まれたことは有名で、つまり、国防技術として「独占」されていた時代があった。

しかしその後、この技術が徐々に解放されていく。「パケット通信」技術の研究は、閉じた国の研究機関と、一部のエリート学者だけが行うのではなく、パソコン通信で繋がった世界中の大学や学術機関、そこに参加する研究者や院生、学生たちが、この基礎技術に対して意見交換をしながら、今のインターネットへと成長していった。つまり、興味のあるすべての人が議論を重ね、多くの賛同を得て、技術として実装される。この段階のことを文字通り「民主化」の踊り場と呼んでいる。

また、ここに関わる専門家たちはプロもいればアマチュアもいる。インターネットの発展には、アマチュアの影響も大きかったと言われており、これらの人々のことを社会学者の水越伸は「中間層」と呼んだ。また情報を独占する権力や大資本へのカウンターカルチャーが、米国の西海岸で育ったことで、インターネットやパーソナルコンピューターを支える技術の民主化が促進されたという指摘も多い。

この「民主化」の踊り場を過ぎると、民間企業がその技術を製品に搭載することで、一般市民としての私たちが生活の中で使いはじめる。これが「大衆化」である。利用者の多くは、その技術の内容を知らずに使えるようになる。私はこれを「起源の喪失」と呼んでいる。多くの大衆化した技術がそうである

ように、インターネットも誰もが空気を吸う様に使える当たり前の技術になった。しかし遡ると、技術が社会化するプロセスの多くには共通して「独占」「民主化」「大衆化」の3つ踊り場があるのである。

執筆者氏名

高柳 寛樹 (たかやなぎ ひろき)

経歴

1976年、東京生まれ東京育ち。長野県白馬村在住。大学在学中 (1997年) からソフトウェア/インターネット/セキュリティ分野において起業と会社売却を繰り返してきた連続起業家。2002年からは立教大学を中心に教鞭をとり、現在は、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科の客員准教授でありながら、立教池袋高等学校でも高校生に長く経営論を教えている。M&AとDXのアドバイザーを提供するガーディアン・アドバイザーズ株式会社ではIT前提経営アーキテクトとして数々のDXプロジェクトを成功に導いている。またスノーリゾート・レビュアーとしても活動し、年間のスキー滑走日数は60日を超え、世界中の先進リゾートのDX事例を元に日本での展開も行っている。日本スキー場開発株式会社 (東証: 6040) 社外取締役、公益財団法人全日本スキー連盟教育本部/専門委員、公益財団法人高島科学技術振興財団/選考委員、公益財団法人イノセンシオ夢挑戦財団/評議員、一般社団法人ネットリテラシー検定機構/理事などの公職も務める。アロワナパートナーズ株式会社/代表取締役CEO、アロワナアドバンスアドバイザー合同会社/代表社員CEO、株式会社高寿商事/取締役ファウンダーなども兼務。立教大学大学院社会学研究科社会学専攻博士課程前期課程修了 (2001年)。近著に『続・まったく新しい働き方の実践~なぜ働き方は自由にならないのか。DX未完了社会の病理~』ハーベスト社 (2022)、『IT前提経営』が組織を変える~デジタルネイティブと共に働く~』近代科学社 digital (2020) 他多数。プロフィール詳細は下記のオフィシャルページに詳しい。

<https://hiroki.st/>

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)

はじめまして

シンガポール日本商工会議所 運営担当理事
SUMITOMO CORPORATION ASIA & OCEANIA PTE LTD
Director, CFO Sumitomo Corporation Asia & Oceania Group
西村 雅人



JCCIの皆様、はじめまして。アジア太平洋住友商事の西村と申します。このたび、バンコクに移駐となりました前会頭の藤の後任として、理事を務めさせていただくこととなりました。なにとぞよろしくお願いいたします。

簡単に自己紹介させていただきますと、私は1993年に住友商事に入社。バックグラウンドはリスクマネジメントで、主にインフラ事業や資源事業などにおける信用リスク管理や投資審査を担当してまいりました。シンガポールには2018年7月に着任し、ASEAN、南アジアおよび大洋州地域におけるM&A活動のサポートや、グループ会社の管理/支援などに携わってきました。昨年4月からはコーポレート業務全般を管轄しております。

4年余りの当地における業務を通じて、インドネシアをはじめとする数多くのスタートアップ企業の勃興に代表されるように、この地域の成長を感じる場面が数多くありました。一方、域内各国の経済社会の状況はさまざまであり、当地域内外で地政学リスクが高まる中で、地域統括組織として、いかにタイムリーに、広く、深く情報を取得し、咀嚼し、発信していくかについて課題を感じているところです。

生活面に話を移しますと、私は2005年から2011年にかけてニューヨークに駐在し、今回は2回目の海外勤務となります。ニューヨークの駐在も刺激に満ちたものでしたが、シンガポールは違った意味で非常に恵まれた生活を過ごしています。安全、気候に加えて、多様性を許容するところがシンガポールの住みやすさの理由と思いますが、私の娘（3歳）が通うプレスクールの教育でもその一端を垣間見ることができます。例えば各宗教の祭日を全員でお祝

いしたり、“Racial Harmony Day”ではそれぞれの民族衣装を着て登校したり、といったところです。学校等を通じて多様な文化を持つご家族とお知り合いになれたことは代えがたい財産であり、シンガポールの教育制度の利点や、その厳しさも知ることができました。

また、新しい仕組みを迅速に取り入れる、そして状況が変われば直ちにやめたり、といった柔軟性は、パンデミックへの対応にも遺憾なく発揮されました。日本として学ぶべきところが多いと感じます。一方、日本のよさを外の目線から再認識することもあります。シンガポール人の友人や同僚の多くも、渡航制限が解けてから日本旅行を実施済み、ないし計画されており、誠に嬉しい限りです。本年度のJCCI活動方針のとおり、引き続き「強く、誇り高く、日本をアピール」していきたいと思えます。

このたび理事就任に際して、JCCIの活動がこれまで思っていた以上に多岐にわたることを知りました。また私はJCCI基金管理、募金を担当させていただきますが、基金を通じた各種慈善活動、文化活動、スピーチコンテスト、スカラシップなど、意義深い活動に少しでも関わることについて身の引き締まる思いがすると同時に楽しみでもあります。JCCIの職員の皆様のご尽力にも心より感謝いたします。

末尾になりますが、微力ながら、会員企業の皆様の益々のご発展、シンガポールにおけるおよび日本とシンガポール両国のさらなる関係強化と繁栄にいささかでもお役に立つべく精進する所存です。皆様に、何卒ご指導のほどよろしくお願いいたします。

着任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
JFE STEEL ASIA PTE. LTD
Managing Director
小林 篤史



シンガポール日本商工会議所の皆様、この度理事を務めさせていただくことになりましたJFE STEEL ASIAの小林篤史と申します。谷口の後任として2023年4月に着任いたしました。この場をお借りしましてご挨拶申し上げます。

当社は、シンガポールを拠点にシンガポール、マレーシア、大洋州の鉄鋼マーケティングを行っております。コロナ禍あけのシンガポールは政府の強いリーダーシップのもと急速に経済発展していくと考えていますので、その発展に大いに貢献するべく取り組んでいます。

早速ですが、まずは自己紹介をさせていただきます。旧川崎製鉄へ入社してから30年の会社生活になります。最初、製鉄所で生産管理部門に配属になりましたが、東京への異動後は大半を営業部門で過ごし、国内・海外のお客様とお付き合いさせていただきました。営業部門で仕事する中、海外という点ではフィリピンのマニラ（2007－2012年）、インドのデリー（2016－2019年）への駐在を経験しました。当時のマニラは、ずいぶん治安が良くなってきたと言われていましたが、屋外を自由に歩くことができず、どこに行くにも車での移動には息苦しさを感じて生活していました。ただし、連休になるとマニラを離れ自然豊かなリゾート地を家族と一緒に訪れ、日常の閉塞感を一気に開放し楽しみました。デリーでの駐在ですが、実際にはデリーの隣のハリヤナ州グルガオンというところに勤務・居住していました。グルガオンは、道路には牛が、空き地には野良豚が歩き回り、歩行者用道路は崩れ落ち土砂が堆積し、ヨロヨロとした元気のない犬がそこかしこに寝そべっており、マニラとはまた違った意味で屋外を

自由に歩き回ることができませんでした。

シンガポールは営業部門時代には近隣諸国を訪問するたびに立ち寄っていましたが、過去の駐在先とは異なり屋外を自由に歩くことができる治安・環境に胸を躍らせ、シンガポールへの異動辞令を拝命し、早速4月1日に入国しました。しかしながら私の気持ちとは裏腹にシンガポールは容易には私を受け入れてくれないようでした。

チャンギ空港到着後、入国審査はスムーズに通じたものの、預入荷物が出てきません。大雨影響による飛行機からの荷物搬出待ちで空港にて2時間程足止めになってしまいました。また4月3日の入社初日の朝も激しい雷雨と大雨に迎えられ、今後の多難を思わせるシンガポール赴任の開始となりました。

現在、赴任後1ヶ月半が過ぎ、生活も落ち着きつつあります。休日、街中を散歩する中、様々な人を見かけますが、その中でもかつて駐在した国の方々を見かけるのは、とても懐かしくもあると同時にうれしくもあります。皆様にも直接お会いし情報交換させていただきたいと考えています。

この度JCCIの理事を拝命するにあたり、基本方針「強く、誇り高く、日本をアピール！」に則り、日星間の経済交流促進、当地における日本企業の発展、会員相互の交流・親睦に微力ながら貢献して参ります。また、第一工業部会にも所属し、今年は副部会長を務めさせていただき、部会活動にも力を入れていきたいと思っております。

最後になりますが、会員企業の皆様ならびにご家族の皆様のみまますのご健勝・ご発展を祈念してご挨拶とさせていただきます。

着任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES (SINGAPORE) PTE LTD
Managing Director
森 康裕



シンガポール日本商工会議所の皆様、この4月より、これまでお世話になりました杉浦の後任として着任しました川崎重工業の森です。よろしく願い致します。

弊社は船舶、航空機、鉄道車両、各種プラント、またこれからの潮流である脱炭素を始めとする社会インフラ、加えて二輪車などを製造する会社ですが、シンガポールではMRTの赤色NS線、緑色EW線、茶色のTE線など地下鉄車両の約半数となる1,400両余、また地下鉄や高電圧線が通る地下トンネル掘削でも数十台のトンネルボーリングマシンが稼働するなど、この地の日常生活や事業活動を縁の下から支える役割を果たしてまいりました。

自己紹介させていただきますと、1989年に入社後、労働条件策定や対労組交渉、事業構造改革での対従業員・労務対策など行う、いわゆる労務畑でしたが、ある切掛けで米国に赴任・駐在し、それを機にその後は海外事業に携わってまいりました。米国・ニューヨーク（2002～2007）、タイ・バンコク（2014～2019）、インド・ニューデリー（2019～2021）での駐在を経て、このたび当地に着任となりました。

米国には911事件直後の跡が生々しいなか家族とともに赴任しました。着任後間もなくバス待ちのバス停で老婦人から Pearl Harbor の説教を受け、子供が現地校の友達から教えられた最初の英単語が“Money”に驚き、Capitol Hill や White House では世界の流れをも操る威容と存在感に圧倒され、毎日 PL 裁判の訴状や税務調査通告に怯えながら多量の業務を“New York Minute”で片付ける日々を過ごしました。タイでは2014年5月の軍による戒厳令やクーデターに遭いながら、日本にはない「これで良

いんだ」とも思える穏やかさ、優しさ、しかしムエタイに見られる強靭さや芯の強さを各方面で実感しつつ、良き仲間と業務に勤しむことができました。

インドへは「天国から天竺へ」の一人として横異動で移り、それまでの見聞きや経験がひっくり返るような環境の生活と業務に戸惑いながら「郷に入ったら郷に従え」の毎日でした。インド国内で一日40万人余が感染した新型コロナ・デルタ株に自身も感染し、病院に収まり切らない感染者が屋外に溢れ「自分もここでお終いか」と少々覚悟したりもありましたが、5,000年の歴史と文明発祥の地のひとつである深みに魅せられ、業務での強烈な駆け引きに困惑しながら、人材の幅広さや厚みに感服しつつ興味深い同僚・仲間と過ごしました。加えて東南アジアなど日本の企業・事業の集積地での駐在から横異動で直接インドに着任される方々にも多く出会い、これから見据える先や今後の流れの一端を見ることができたと思います。

今回赴任したシンガポールは豊かで穏やかな国という印象ですが、移民等で新しく若い労働力が常に流入する米国、国民の平均年齢が28歳で今年人口が世界一にも成るとのインドに比べ、このシンガポールが今後の伸長のためにどのような施策を採って行くのか、興味深いところです。

海外各地での日本商工会議所の活動については、これまでもその活動内容を拝見し関与の機会も頂きながら存在の意義を認識しています。弊社は第一工業部会での活動となりますが、シンガポールでの日本のプレゼンスの益々の向上、またシンガポール社会が持つ利点や課題に対し何が出来て何が可能かを考えながら、皆様と協力させて頂くとともに貢献できればと思っております。

ご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
MUFG BANK, LTD.
Executive Officer, Country Head of Singapore, Head of Japanese Corporate Banking Division (Asia)
疋田 智一



シンガポール日本商工会議所の皆さま、初めまして。この度、理事並びに金融・保険部会の部会長を拝命しましたので、この場をお借りして一言ご挨拶を申し上げます。

私は、1995年に、現在の三菱UFJ銀行に入行しました。当初は町田支店や京都支店といった日本国内の拠点で、法人営業としてキャリアをスタート。特に京都は、現在の妻と出会い、第一子を授かるなど、思い出深い場所となりました。その後は、人事部、ニューヨーク支店、トランザクションバンキング部、IR室、経営企画部を経て、直近は監査部長をやっておりました。ニューヨークには2007年から2011年、即ちリーマンショックの最中にいましたので、昨今の金融情勢には当時との共通項／相違点の双方を実感しつつ、注意深く見ているところです。

さて、仕事柄世界の様々な国・地域を見てきましたが、シンガポールほど先進性と成長意欲を維持・両立してきた国は他に無いかもしれません。地政学・資源・内需のどれを取っても厳しい環境の中で、まさに国家として生き残るために、最短距離を全速力で駆け抜けてきた国の凄みを感じます。もちろん、その副産物としての負の側面もあるように思いますが、同じような島国（内需は大きいですが）に育った人間として、シンガポールの皆さんから学ぶことは多く、大いに刺激を受けているところです。

例えば、先日引き継ぎでシンガポール金融管理局(MAS)を訪問した時のこと(商工会議所が入居しているビルです)。MASは日本の日銀と金融庁を合わせたような機能を持っていますから、規制業種である銀行の人間としては、日米欧の金融規制当局を訪問するような心持ちでお邪魔しました。確かにsupervisory担当の皆さんにもご挨拶させていただきましたが、ESG、就中トランジションファイナンス等に関して、非常に強い意欲を示しておられたのが印象に残りました。その他の公的機関等においても、国際化の足踏み／巻き戻しに対する強い危機感

や、海外からの投資やイノベーションに対するオープンな姿勢など、一貫したものを感じています。

また、街中には日本が溢れていますね。弊社のオフィスでは、シンガポール人や他国出身者たちが、MUFGで働くことにやりがいを感じ、目を輝かせて日本の話を聞き、話してくれます。これほどまでに日本に親しんでくれている先進国を、私は知りません。過去に様々な歴史を有する中であって、ここまでの関係性を築き上げてこられた諸先輩方・先人たちのご苦勞・ご尽力に、思いを致さずにはいられません。シンガポール日本商工会議所の理事として、両国の発展に少しでも貢献できればと思います。

さて、先日の金融・保険部会では、とても和気あいあいとした雰囲気の中、(私もですが)新たなメンバーを迎えて新年度をスタートしました。事務局の皆さんに取り纏めていただいたアンケート結果によれば、開催希望の多いイベントは、多い順に懇親会→見学会→セミナー。因みに昨年度は「ランチ懇親会」「マリナーベイの夕べ」といった懇親会を開催しています。また、現在抱えている課題で一番多いのは「家賃・給与水準の高騰」でした。同じシンガポールの金融・保険業界に身を置く者同士、節度を保ちつつも、こうしたご希望等を踏まえて、魅力ある部会活動を推進して参りたいと存じます。

加えて、商工会議所メンバーの皆さま全体に対しても、為替・経済に関するパネルディスカッション等、私ども金融・保険を生業とする者ならではのイベントを企画して参ります。

今年度の基本方針「強く、誇り高く、日本をアピール!」、そして「日本のプレゼンス向上」をめざすという活動方針には、個人的にも大いに共感しているところです。日本・シンガポール間の経済交流促進、当地における日本企業の更なる発展に、微力を尽くす所存でございますので、皆さま、どうぞよろしくお願いいたします。

着任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
YOKOGAWA ENGINEERING ASIA PTE LTD
Director, Executive Vice President
朝長 正隆



シンガポール日本商工会議所の皆様、はじめまして。横河エンジニアリングアジアの朝長と申します。この度、前任の宮本の帰任に伴い、4月より理事の任を引き継がせていただくこととなりました。この場をお借りしましてご挨拶申し上げます。

横河エンジニアリングアジアは、東南アジア・オセアニア・台湾における販売、エンジニアリング、サービスの地域統括機能および開発機能を有しており、私自身はコーポレート部門を担当しております。横河電機は1974年にシンガポールに海外初の工場を設立、翌年に販売・サービス会社を設立して以来、シンガポールおよび東南アジア地域の発展とともに事業基盤を拡充し、来年には50周年の節目を迎えます。

私は2020年6月からシンガポールに駐在し、当地で4年目を迎えます。当初は2020年4月に前任地のインド（バンガロール）からシンガポールに移動する予定でしたが、コロナの感染拡大を受け、2020年3月にインド全土で厳格なロックダウン措置が取られ、国際線・国内線問わずすべての旅客便も運航停止となり、身動きが取れない状況となりました。バンガロール日本人会／日本商工会議所、日本大使館／総領事館、日本航空の皆様のご尽力により、4月半ばにバンガロール発成田行きの臨時直行便が運航されることになり、他の日本人駐在員とともにその臨時便に搭乗して一度日本に帰国しました。

ロックダウン下のインドでは、極めて厳格な外出制限が敷かれていたため、空港までの道のりも警察による幾度に渡る検問で移動許可証の提示を求められ、非常に緊張感を伴うものだったことを思い出し

ます。バンガロールの交通渋滞は世界ワースト1とも言われ、普段は排気ガスで空が霞み、どこも車で埋め尽くされていましたが、澄み渡った空の下で他の車が1台も走っていないという光景は忘れ難いものとなりました。サーキットブレーカーが解除された後に入国許可が下り、6月後半にシンガポールに渡航しました。渡航に備えて日本でもほぼ自宅に籠りきりだったこともあり、2週間の隔離生活を経て初めて市中に外出した際に感じた解放感はこれまでに味わったことのないものでした。

着任してからのコロナ渦の約2年間は、シンガポール政府の強力なリーダーシップ、合理的かつ迅速・柔軟な意思決定と実行力を肌で感じ、シンガポールが著しい経済発展を遂げた原動力の一端を垣間見たように思います。仕事の面では、断続的な出社制限で在宅勤務・オンラインでのコミュニケーションが中心となり、また渡航制限により傘下各国への訪問もかなわず、もどかしい状況が続きましたが、昨年度よりようやく多数での対面会議や渡航が可能となり、対面でのリアルなコミュニケーションの有り難みと重要性をあらためて実感しています。JCCIにおいても対面やハイブリットの活動が増え、今後様々な場で皆様に直接お目にかかれる機会も増えていくかと思っておりますので、ぜひいろいろと情報交換・意見交換をさせていただければ幸いです。微力ながらJCCIの活動に少しでも貢献できればと考えておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

最後になりますが、会員企業の皆様のご健勝とご発展を祈念してご挨拶とさせていただきます。

アクセス案内

Access

シンガポール日本商工会議所

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore (JCCI)

住所
Address

10 Shenton Way, #12-04/05 MAS Building Singapore 079117

電話番号
Telephone

(65) 6221-0541

i 事前登録のご案内

Notice of Pre-registration

MASビルのセキュリティ上の理由から、お越し頂く方全員の事前登録が必要となります。

Due to security reason of MAS Building (Monetary Authority of Singapore), all visitors must be pre-registered prior to their arrival at MAS Building. To facilitate pre-registration, JCCI will need to obtain following details.

- 1 名前(英語) / Your name
- 2 NRIC(The National Registration Identity Card)、FIN(Foreign Identification Number) をお持ちの方は、番号の下4桁。NRIC もしくは FIN番号をお持ちでない方は、パスポート番号。
/ Last 4 characters of your NRIC, FIN number (e.g. 123A). If you do not have NRIC or FIN number, please provide your passport number.
- 3 携帯電話番号 / Mobile Number
- 4 国籍(シンガポール国籍・シンガポール永住権・その他) / Nationality (Singapore Citizen・Permanent Residents・Others)

以上4点をメールもしくはお電話にて、必ず事前にご連絡をお願いいたします。

Please inform your particulars at least a day before your visit.

アクセス Access

電車でお越しの方 By Train

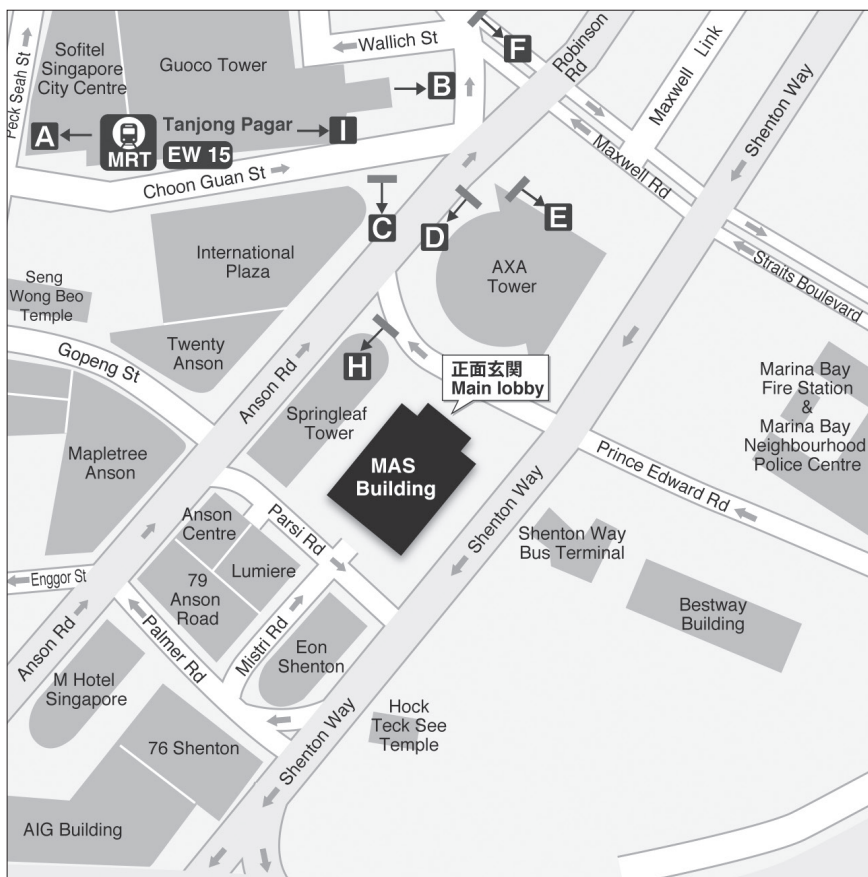
Tanjong Pagar 駅下車 (East West MRT line)
(C/D/H 出口) から徒歩約5分
5min walk from C, D & H
(Tanjong Pagar station, East West MRT line)

車でお越しの方 By Car

MASビルには駐車場がございませんので、お近くの駐車場をご利用下さい。
Please note that public carpark is not available at MAS Building. Kindly find nearest carpark.



地図はこちらからも確認ができます。
You can also check map from here.



第626回理事会 議事録

日 時：2023年4月11日（火）12：00～12：30

方 法：日本人会 2階 ボールルーム（オンライン参加あり）

出席者：（敬称略）

（日本人会）会頭：馬場

副会頭：土橋、江口、重松

運営担当理事：澤田、富井、神田、杉島、西村

理事：辻井、小林（一）、佐々木、小林（広）、藤本、杉浦、阿部、小林（篤）、矢島、中西、関、
中條、稲垣、高村、北村、柴田、大迫、小関、坂井

監事：大隅

参与：久富

ほか：山崎、森、疋田

事務局：梁

（オンライン）副会頭：河野、村上

理事：福地、朝長

計38名

馬場会頭が議長となって開会した。

議 事：

1. 前回（第625回）議事録の承認

馬場会頭が前回（第625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) 2023年度活動方針について

馬場会頭より、3月の年次総会で表明の通り、2023年の活動について、基本方針である「強く、誇り高く、日本をアピール」に基づき、「情報提供・ネットワーク拡大」、「ビジネス支援・環境改善」、「基盤強化」、「日本のプレゼンス向上」を中心に、様々の事業に取り組んでいく旨、説明があった。理事に諮られたところ異議なく承認された。

(2) 2023年度理事の担当職務の分担案について

梁事務局長より、正副会頭、運営担当理事、各委員会について説明があった。理事に諮られたところ異議なく承認された。

(3) 2023年度監事並びに参与の委嘱について

馬場会頭より、2023年度の監事に、日経グループアジア本社の大隅氏、参与に、日本大使館の高橋公使と中西氏、JETROシンガポールの久富所長に委嘱したい旨を提案した。理事に諮られ、異議なく承認された。

(4) 入退会について

梁事務局長より3法人、1個人からの入会申請、1法人会員、1個人会員からの退会申請があったとの説明があり、諮られたところ異議なく承認された。これにより会員数は、法人会員713社、個人会員62名、計775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

馬場会頭から、今後5月初旬にかけて各部会の部会総会が開催される旨、説明があった。

(2) 部会・委員会・基金からの報告

- ・第二工業部会の稲垣部会長から「見学会および昼食懇親会」について、報告があった。
- ・広報委員会の土橋委員長から「見学会」について、報告があった。
- ・江口企画・組織強化委員長から「会員プレゼンテーション大会」について、報告があった。
- ・小林賃金調査委員長から「2023年賃金調査」について、説明があった。

(3) 事務局連絡

梁事務局長より、「2023年度理事会開催予定」について、説明があった。

(4) その他

下記退任・新任（予定含む）理事などの挨拶と退任理事へのピューターの贈呈・写真撮影があった。

退任：重松副会頭、杉浦理事、北村理事

新任：山崎氏、西村運営担当理事、小林（篤）理事、矢島理事、高村理事、疋田氏、大迫理事、坂井理事、朝長理事、大隅監事

以上

<入会承認会員一覧（2023年5月理事会）>

会員名	格付	備考
MEDICAROID ASIA PACIFIC PTE. LTD. [第3工業部会]	C (法人)	東南アジア、南アジアにおけるメディカロイド社製手術支援ロボットを導入する上で必要な薬事申請、安全管理、サービスサポート・トレーニングのアレンジ、市場調査等。 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2022年9月 従業員数：1（派遣邦人1）
Mr Yuta Hayakawa (GRABTAXI HOLDINGS PTE LTD) [法人サービス・IT部会]	D (個人)	東南アジア地域でデリバリー、モビリティ、デジタル金融、サービスの各分野で事業を展開 現地法人（現地独立資本/個人事業主） 設立登記：2013年6月 従業員数：6000（現地邦人1）

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

会員名簿ダウンロード開始のお知らせ

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

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


下記要領で会員名簿をダウンロード頂きますよう、お願い申し上げます。

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

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

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

<新規入会会員紹介>

会社名 (英)	SOLO PLUS	
登録代表者名 (日・英)	江原 直子 EHARA Naoko	
所在地	30 Cecil Street #19-08 Prudential Tower Singapore 049712	
電話番号		
事業内容	人事アドバイザー、リーダーシップアセスメント、幹部コーチング	
会社概要	1988年秋に来星し、90年代を日系人材紹介会社で過ごし社長職を任され、やりがいと未経験の現実の間で苦しみました。この後米系人事コンサルティング会社ではグローバル経営人事体系論を、日本企業本社では組織人事、買収、非常勤取締役等で現場経験を積みました。この間、経営の役割と自分の力の乖離が事業に与えるインパクトで悩む方に多く出会って参りましたが、悩み多き経営者が率いる組織こそに学習風土が醸成され、成長しています。SoloPlusは自己成長を続ける Empower された経営者と、この Global Agenda にあふれた Adventure を対等なパートナーシップで前進することを願います。	

会社名 (英)	GRABTAXI HOLDING PTE. LTD. (個人会員)	
登録代表者名 (日・英)	早川 雄太 HAYAKAWA Yuta	
所在地	3 Media CI, Singapore 138498	
電話番号		
事業内容	東南アジアでデリバリー、モビリティ、金融サービス等の事業を展開	
会社概要	東南アジア最大のスーパーアプリ「Grab」を運営している弊社は、2012年にマレーシアで誕生し、のちにシンガポールに本社を移し、今年で誕生してから11年が経過する。最も利用率が高いモバイル配車アプリを運営するほか、配車サービス事業を軸としたフードデリバリーや宅配サービス、金融サービス事業など幅広く事業を展開している。会員が所属するチームは法人向けサービス「Grab For Business」を提供しており、既に数千もの法人様にご利用いただいております。ご興味のある方はお気軽にお声掛けください。	

Eメールアドレス ご登録・ご変更等のお願い

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素より弊所活動にご支援・ご協力を賜り、誠にありがとうございます。

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

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

敬具

記

<新規登録方法>

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

<登録変更方法>

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

<登録削除方法>

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

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

5月 イベント写真

5月8日 生活産業部会 部会総会・懇親会



生活産業部会 正副部会長・幹事の皆さま



部会総会の様子



土橋部会長（日本航空）の乾杯音頭



懇親会の様子

5月10日 貿易運輸部会 部会総会・懇親会



高村部会長（MOL (ASIA OCEANIA) PTE LTD）の乾杯音頭



懇親会の様子



懇親会の様子2



集合写真

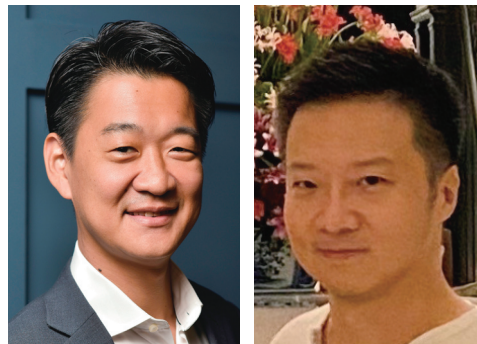
月報 June, 2023

編集後記

皆様こんにちは、編集委員の千住です。今月の月報はいかがでしたでしょうか？

今月の月報は、人の健康の根幹を計るマイクロビオーム、そしてリーダーシップ、リージョナル視点での営業組織強化、そして映画に学ぶDXと各分野の第一人者に寄稿を頂きました。すべての記事が示唆に富むものですが、高柳様に執筆頂いた、映画に学ぶDXの寄稿については私自身日々の生活の中で意識している内容でもあります。テレビを見なくなり、日常で映画や映像にふれる機会が少なくなったのですが、飛行機で出張に向かう途中などは、可能な限りSFの映画や映像を見るようにしています。その後、現実の世界をみたときにギャップはどの程度あるのか？そこにビジネスチャンスはないのか？よくブツブツと独り言をつぶやきながら一人密かに楽しんでおります。

日々、仕組み化を意識して、忙しく仕事をしていると、どうしても視野が狭くなるので、私にとってはスパイスとしてうまく機能しております。皆様もぜひ次の飛行機の中ではSF映画を選択し、まだ見ぬ、しかし予言されている世界を覗き見て頂ければと思います。



左：千住 右：川瀬

(編集後記担当：SANSAN GLOBAL PTE LTD 千住 洋)

○氏名：千住 洋 (せんじゅう ひろし)
○出身地：メキシコシティ
○在星暦：4年 (2019年6月から)
○会社名：SANSAN GLOBAL PTE LTD
○仕事内容：自分たちで開発したサービスを広く海外の皆様にご利用いただくこと
○趣味：サッカー、ゴルフ、ラグビー、小田原市の祭り
○シンガポールのお気に入り：オープンな人柄、East coast park、太陽と星空
○読者の皆様へ：お神輿を担ぎたい方はぜひご連絡ください。

○氏名：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
○在星暦：1年5ヶ月 (2021年12月から、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、自動化やアウトソーシング支援
○趣味：美味しいものをいただく、身体を動かして呑む、歴史考察や音楽鑑賞
○シンガポールで一番素敵だと思うところ：歴史はあれど、親日な方が多いところ
○読者の皆様へ：今後文化や芸術にも触れてゆきます。JCCIウェブサイトにはバックナンバーがありますので、会員の方は是非ご覧ください。

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7月号月報 掲載予定記事一覧 >

- ① AIと共に生きる人材とは？
教育において求められる能力を考える
YOU GO ANYWHERE PTE. LTD. 片野 祐斗
- ② 日本・シンガポールのケアテックベンチャーが世界を変える
RTHD SINGAPORE PTE LTD 熊本 大樹
- ③ 資本市場からみたシンガポールの変化
TOKYO STOCK EXCHANGE INC. SINGAPORE BRANCH
吉松 和彦
- ④ ビジネスと人権のグローバルトレンドとASEAN 諸国における課題
EY CORPORATE ADVISORS PTE. LTD 登山 啓美

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

会員の皆様の事業・商品PR支援のため、

機関紙「月報」への広告掲載サービス(有料)を実施しています。

機関紙
「月報」

広告大募集!!

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



名称

シンガポール日本商工会議所機関紙「月報」

発行

月1回(各月初旬発行)

発行数

約850部(2023年5月現在)

メール配信数

約2,200通(2023年5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

