



# 月報

No.640

2024年

3月号

シンガポール日本商工会議所

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore  
Website: <https://www.jcci.org.sg>



2024  
MAR

# 月報

## CONTENTS

### <特集>

- 東南アジアの次世代ビジネスリーダーに聞く、グローバル人材が経営し成長するこれからの東南アジア企業・経済 p2  
JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION SINGAPORE REPRESENTATIVE OFFICE 横井 勇一
- 日本がアジアで獲得すべきパーセプションとは？ p9  
HONDA OFFICE SINGAPORE 本田 哲也
- 日本人がグローバル社会で生き残るためのスキルと戦略～世界の社窓へようこそ～ p14  
GOOGLE ASIA PACIFIC PTE LTD 佐藤 芳樹
- シンガポールアート事情～シンガポールはアジアのアートハブになれるのか～ p20  
ART RESILIENCE 松島 久美子

### <活動報告・各種ご連絡>

- 入会承認会員一覧（2024年2月） p25
- 新規入会会員紹介／各種ご連絡 p26
- JCCIイベント
  - 2月 建設・不動産部会主催ウェビナー「CORENET X Implementation」 p27  
第一工業部会「夕食懇親会」  
貿易・運輸&第二工業&生活産業部会 Tomra 視察会
  - 3月 金融・保険部会「1時間で解説！『ASEAN Update』セミナー」 p28  
建設・不動産部会「ケッペルタワー新設工事」現場見学会  
理事会 p29  
理事会／第二工業部会「シンガポール風水見学会および昼食懇親会」 p30
- 編集後記 p31

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：松島 久美子  
写真タイトル：Marvel Elegance

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



## 東南アジアの次世代ビジネスリーダーに聞く、グローバル人材が経営し成長するこれからの東南アジア企業・経済

JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION SINGAPORE REPRESENTATIVE OFFICE  
Senior Director for Regional Strategy (Asia Pacific)  
横井 勇一



### はじめに

「この後、タイ工業連盟（FTI；Federal Thai Industry）青年部の研修会メンバーとの飲み会があるのですが、一緒に来ませんか？」

FTI副会長でFTI若手部会のトップを務める Kornkrit Jurangkool氏（Summit Autobody Industry, President）から、バンコクで初めてお会いした席上で思いがけない誘いをいただいたことが、私が東南アジアに対する見方を大きく変える出来事でした。

会場のレストランに到着すると、既に30人程の20代後半から30代と思しき研修会メンバーの懇親会が始まっていました。即答で参加することにしたものの、同世代とはいえタイ人ばかりの飲み会に一人が参加して大丈夫か、と当初私は少し緊張していました。しかし、いざ話の輪の中に入って見て驚きました。参加メンバーは皆、何らかの家業を近い将来に引き継ぐことが見込まれている、又は既に自分で事業を起して経営している次世代の経営者達。全員が流暢な英語でコミュニケーションでき、終盤には生バンドの演奏に合わせて英語のカラオケで大盛り上がり。歌う曲も、タイの曲ではなく、Taylor SwiftやMaroon 5 はじめ欧米のヒット曲ばかり。自分がバンコクにいることを忘れそうになるようなひと時でした。

その一方で、日本との繋がりも強く感じる場面もありました。Kornkrit氏をはじめ、参加メンバーの多くはファミリービジネスとして日本企業との合弁事業や販売代理店をしていたり、日本のアニメや漫

画が大好きだったり、グローバルな素養を身に着けていながら、何かの日本関連のバックグラウンドも有する方々でした。

翌日、私はFTI若手部会の研修会での講演を依頼いただき、会場のホテルに赴きました。昨夜と同じく30人くらいの参加者での研修会を想像していたのですが、会場に到着してみると150人以上の30代くらいのタイの若手の経営者達が集まっており、しかも殆どの参加者が英語での海外企業とのビジネスに慣れた人達でした。Kornkrit氏によると、研修会は毎年新たなメンバーに入れ替えて10年間継続しており、タイの若手経営者ネットワークの中心になっていることでした。

翻って見ると、日本において、このようなグローバルな経験・視野をもった経済団体の若手部会組織や経営者コミュニティは非常に限られているのではないかと思います。その一方で、東南アジア各地の有力企業の2代目・3代目経営者が海外留学等を通じてグローバルな経験を得ることが可能となったのは、東南アジアに対する長期にわたる日本企業の投資・取引関係が大きく寄与しているのではないのでしょうか。

昨年2023年は日ASEAN友好協力50周年の節目の年であり、12月に行われた日ASEAN特別首脳会合では、これまでの日本とASEANの関係を総括し、これからの50年に向けた新たな協力関係が打ち出されました。そこで本稿では、長期間にわたる日本とASEANとの経済関係を背景としながら、今後の東南アジア経済を牽引する有力企業・財閥やスタートアップ等における次世代の経営者について、

新たなリーダー像を提示することを試みたいと思います。

**東南アジア企業をリードする若手経営者**

まず、実際に東南アジアの「若手経営者」と称される約660名の方々について、出身大学を調査した結果をご覧ください（図1）。半数以上が「自国以外」の大学に留学して卒業しており、更に米国（21%）、英国（20%）、豪州（8%）の3か国の出身者が約4割を占めています。

このように、東南アジアでは既に半数以上の次世代の経営者が海外での留学経験を通じて、グローバルな視野、多国籍な環境での英語でのコミュニケーション能力、欧米を含む各国の同世代のエリートた

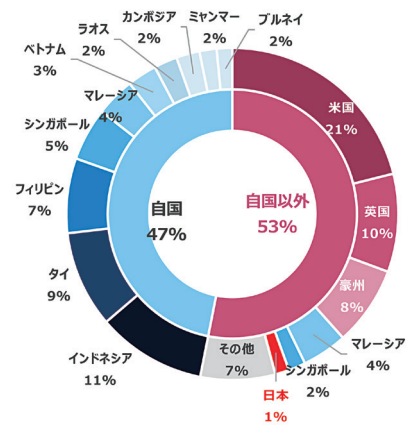


図1 ASEANの若手経営者（約660名）の出身大学<sup>1</sup>  
 集計対象：ASEANにおける49歳以下で、大手コングロマリット次世代リーダー候補、スタートアップ創業者、ForbesでのAward受賞等実績を保有する人材

ちとの人的ネットワークを得ていると考えられます。そして、そうした経験や資産を活用して、家族のビ

名前	職位	学歴
Anthony Tan	Chief Executive Officer, Co-Founder and Chairman	・ハーバード大学院MBA ・シカゴ大学（経済・公共政策）
Alex Hungate	Chief Operating Officer	・ハーバード大学院MBA ・オックスフォード大学（工学・経済・経営）
Peter Oey	Chief Financial Officer	・シドニー大学（経済・会計・商法）
Chin Yin Ong	Chief People Officer	・ハーバード・ビジネススクール・エグゼクティブプログラム ・シンガポール国立大学（社会学・心理学）
Suthen Thomas Paradatheth	Group Chief Technology Officer	・ハーバード大学院公共政策修士 ・マルチメディア大学（IT・ソフトウェアエンジニアリング）
Philipp Kandal	Chief Product Officer	・ケルン大学院MBA

表1 Grab経営陣の学歴（同社ウェブサイトより抜粋）<sup>2</sup>

名前	職位	学歴
William Tanuwijaya	Commissioner/ Co-Chairman	・ビナ・ヌサンタラ大学（コンピュータサイエンス）
Andre Soelistyo	Commissioner/Deputy Chairman	・シドニー大学（IT）
Sugito Walujo	President Director/Chief Executive Officer	・コーネル大学（オペレーション・工学）
Thomas K. Husted	Vice President Director/ Chief Operating Officer	・コロンビア大学院公共政策 ・アリゾナ大学
Wei-Jye Jacky Lo	Director/Chief Financial Officer	・テキサス大学院会計学修士 ・テキサス大学（経営・経済）
Catherine Hindra Sutjahyo	Director/President, On-Demand Services	・南洋工科大学（金融）
Hans Patuwo	Director/President, Financial Technology	・ノートルダム大学（化学）
Melissa Siska Juminto	Director/President, E-Commerce/Chief Human Resources Officer	・ワシントン大学（会計・IT）
Nila Marita	Director/Head of External Affairs	・インドネシア大学（仏文学）
Pablo Malay	Director/Group Chief Corporate Officer and Group General Counsel	・ボンド大学（法学）

表2 GoTo経営陣の学歴（同社ウェブサイトより抜粋）<sup>3</sup>



ビジネスを継承する、グループ内で新たな事業を立ち上げる、自らスタートアップを創業する、といった形でリーダーシップを発揮していると考えられます。

実際に、各企業の経営陣のプロフィールを見てみると、既に経営陣のグローバル化が進んでいることが分かります。例えば、スタートアップから東南アジアを代表するテクノロジー企業に成長したGrab（表1）とGoTo（表2）の2社では、経営陣の多くを欧米の有名大学出身者が占めています。

さて、ここからは、実際に東南アジアでのビジネスの最前線に立っている2名の若手経営者と筆者との対談をお届けします。本稿のために、ご自身の経験から今後の日本企業との協業に向けた期待まで、率直に語っていただきました。

#### 対談①：ヤマハ販売代理店からインドネシアのスタートアップ・エコシステムを牽引するVCへ

Chandra Firmanto氏 Indogen Capital, Managing Partner



横井（以下、横）まず、ご自身の経歴と日本との関係について教えてください。

Chandra氏（以下、C）私は、米国の南カリフォルニア大学を卒業し、米国アクセンチュアで二年半ほど勤務した後、2005年にインドネシアに帰国して父の会社に入社しました。父の会社は1970年代にヤマハ発動機の二輪車の販売代理店から出発し、二輪車販売に関連したマルチファイナンス会社の設立、三井物産との合併会社の設立、ダンロップタイヤや二輪車部品の販売代理等へと事業を多角化しました。今では不動産事業としてホテルのフランチャイズ経営等、ファミリービジネスとして幅広い分野で事業を行っています。私は父から経営を引き継ぎましたが、既存事業は各分野のプロフェッショナルに任せ、私自身は新規事業として、2016年にIndogen Capitalを設立し、VCとしてスタートアッ

プへの投資・経営支援を行っています。直近では、日本人起業家によるスタートアップのインドネシア展開を支援し、インドネシア証券取引所への上場を実現しました。

横）日本企業との関係は、ご自身のキャリアや事業にどのような影響を与えてきましたか？

C）私は、日本文化に敬意を持っており、ファミリービジネスを通じて幼少期から日本文化に馴染んできました。日本人のメンタリティ、特に「侍精神」はビジネスにおける透明性としても重視しています。例えば、インドネシア進出を狙う日本のスタートアップに協力を求められることも多くありますが、そのスタートアップの実力と競合、市場環境等を見極め、ネガティブな意見も含め率直に助言しています。

横）インドネシアにおける他の日本企業関係のファミリービジネスの二代目、三代目経営者も、同様に日本文化のメンタリティを受け継いでいると思いますか？

C）日本企業と関係を持つ同世代のインドネシア人経営者を多数知っているが、概ね同様の価値観を共有していると思います。日本企業とうまく事業を行うには、透明性が重要です。日本企業は意思決定に長い時間がかかりますが、一旦関係が構築された後は非常に誠実に関係を維持していると思います。

横）東南アジア企業の世代交代に伴い日本企業との関係は変化すると思いますか？

C）個人的には、長期的、安定的なビジネス構築を目指せば、日本は東アジアの中で一番協業したい国であり続けると思います。但し、スピード重視、大型投資の事業では中国が優位になるかもしれませんが、日本企業には引き続きチャンスがありますが、成功の鍵は人材、つまり現地パートナーの選定にあります。ウェブサイト等一般に公開されている情報や会社の規模だけで判断せず、現地での確かな情報収集をしてパートナーを選ぶことが重要です。

横）日本企業には今後インドネシアでどのような事業可能性があるとおもいますか？

C）東南アジア最大の人口を抱える消費市場を対象にした事業や、インドネシアでは発展途上にある高度な技術に関連する事業、金融事業等あらゆる可

能性があると思います。具体的には、日本食、消費財、自動車、インフラ、エネルギー、サービスなどが挙げられます。

横) インドネシアの次世代の経営者達は新規事業開発にあたり、既存の日本企業との関係を継続すると思いますか？また、どの様な新規分野での協業を望んでいると思いますか？

ク) もちろん既存の関係は維持すると思います。インドネシア企業としても新規事業は推進したいが、単独で行うには人材、技術、資金等の面で制約も生じるので日本企業の協力を仰ぎたいと考えます。従来型のいわゆるローテク製造業からハイテク、AIやカーボンクレジットの様な新形態の事業迄、幅広い分野での新規事業で協業できると思います。インドネシアは、複雑な法規制が参入障壁と認識されがちですが、現地の事情に精通している確かなパートナーと組めば、そうした規制もチャンスに変えられます。

横) ご自身含め、海外で高等教育を受けたインドネシアの経営者は多いと思いますが、インドネシアにおける欧米大学卒業生は強いネットワークで繋がっていますか？

ク) 東南アジアの中高所得者層は子供を海外の大学に留学させたいと思う傾向があります。自分の周囲では、希望の留学先は地理的にオーストラリア、シンガポールが一番多く、次いで日本を含む東アジア、最後が欧米です。米国のような遠隔地に留学すると、誰しも慣れ親しんだ食事や文化、そして同郷の仲間が欲しくなります。そうした共通の経験を通じて、東南アジアからの留学生同士関係が密になり、卒業後も共通項を持つもの同士が繋がりがやすくなっています。このネットワークはビジネスの世界でも非常に重要です。

横) 海外、特に欧米で教育を受けた人材が今後、インドネシアの政財界で重要な位置を占めるようになると思いますか？またその場合、日本との関係が薄れていくのではないのでしょうか？

ク) 確かに、海外で教育を受けた人材が政財界で重役を担う事になると思う。ただ、それを支える人材が国内だけでは確保できないので、外国人材の採用や外国企業との協業も増えると思う。そのよう

な中で、インドネシアが日本人や日本企業に背を向ける事はないと思います。欧米で数年教育を受けても、東南アジアで幼少期に培われた、アジア圏に対する親近感を凌駕する程の影響力はないでしょう。

横) 最後に、グローバルな視点や知見、経験を持った東南アジアの次世代のビジネスリーダー達に対して、日本企業はどのようにアプローチしていけばよいかアドバイスをお願いします。

ク) 日本人は他人に迷惑をかけたくないという意識が強く、他人の手を煩わせる事に消極的だが、そのせいでチャンスを失う事もあると思います。市場調査、潜在性調査等の検証段階から遠慮せず、踏み込んだアプローチで積極的に現地の人と関係を築いてほしいと思います。東南アジアと日本との協業にはまだまだポテンシャルがあると信じています。

## 対談②：タイにおけるグローバルなエリート輩出と若手経営者による企業戦略の変化

Kornkrit Jurangkool氏 Summit Auto Body Industry, President



横) まず、ご自身の経歴と日本との関係について教えてください。

ク) 私の父は中国で生まれ、6歳の時に家族でタイに移住しました。父は、祖父が営む飲食店で働いていたが16歳で独立し、二輪車修理の職に就

きました。2年程経験を積んだ後、友人と共に独立し、サミット社を設立しました。当初は二輪車修理が主でしたが、タイでの自動車生産の本格化と共に自動車パーツのOEM生産にも参入しました。ホンダ、三菱自動車等をはじめ、日本企業との協業により、日本の技術者から多くを学び成長し、現在は日本企業と30以上のJVを設立し、合わせて2万人以上の従業員を抱えるまでに拡大しました。その後、格安航空、消費者金融、ゴルフ場経営、不動産等に多角化し、幅広く事業を行っています。

横) 日本企業との関係は自身のキャリア形成や、



事業展開にどのような影響を及ぼしてきましたか？

K) 我々は家族経営ですが、日本側は大企業で、5年毎に人事異動で経営陣が変わります。その中で関係を築いていくには英語によるコミュニケーションが必須ですが、かつては言語の壁を感じる事も多かったです。しかし昨今、日本企業でも6割以上の社員が英語を話し、直接円滑なコミュニケーションがとれるようになり、日本の企業の文化も変わってきたと感じています。

他方、日本企業、特に自動車産業で危機感を抱いているのは、市場の急速なEV化です。タイでEV市場が確立するには恐らく10年以上を要すると思いますが、その間に日本車は市場シェアを喪失する恐れがあります。現に、過去20年程、日本は自動車産業を主として、タイへの第一の投資家でしたが、ここ5年程で中国が参入し、状況が変化してきました。

横) 日本企業と関係を構築してきたタイの家族経営企業において、次世代の経営者達はどの様に事業を成長させていくと思いますか？

K) 日本とタイの企業文化や経営戦略が異なります。日本企業は一つの事業を深く掘り下げ、その分野を極める事に重きを置いていると思いますが、タイ企業は中規模以上になると全く異なる分野での事業を模索し始めます。これにはリスク分散の意図があり、タイ企業から見ると一つの事業に集中する日本企業の戦略にはリスクがあり、不安を感じています。

横) 以前に私はKornkritさんの招きでYoung FTI (以下YFTI) の研修会で講演させてもらい、私自身もタイの若手経営者達から大きな刺激を受けました。YFTIの組織の成り立ちや活動内容について教えていただけますか？

K) 元々、FTI (Federal Thailand Industry) という対政府交渉等の活動を行う民間企業団体があったが、若い経営者には知名度が低かったのです。そこでFTIへの導入として、私が青年部会の形でYFTIを立ち上げました。設立から10年で合計1000名以上が参加する規模となり、定期的な研修会を中心に、ネットワーク構築の場を提供しています。

横) YFTIメンバーには、インターナショナルスクール卒業生や海外大学卒業生などの国際的な教育を受けた経営者も多いのでしょうか？

K) YFTIの7割程度が国際的な教育を受けたメンバーです。タイ国内の教育水準には未だ課題が多く、富裕層の間では子供を留学させたいという希望が多くあります。従来は大学、大学院留学が主流でしたが、近年は幼少期から国際的な教育を受けさせたいと国内のインターナショナルスクールに通学させるケースも増えています。ただ、インターナショナルスクールには、卒業後に自国に帰る海外の子女も多いため、タイ国内の友人が限定的になってしまうため、卒業生達にネットワークを提供したいと思いました。

横) 国際的な教育を受けた若いビジネスリーダー率いるタイ企業との関係構築に際して、日本企業にはどのような点に留意が必要でしょうか？

K) 日本は多少変化しているとはいえ、典型的な日本的企業文化を維持していますが、タイの次世代の経営者達は国際的な教育により、年長者への敬意や忠誠心というアジア的な価値観や行動様式だけでなく、率先してリスクをとる西洋流の戦略で事業展開を始めています。これは日本企業にとって危機でもあれば、チャンスでもあります。日本は世界に誇る技術を有し、タイ人も日本製品には絶大な信頼をもっています。こうした有形・無形の資産を生かして、日本企業には引き続きタイでのビジネスを拡大してほしいと考えています。

#### 東南アジア企業からの今後の日本企業との協業に対する期待

ジェトロ及び経済産業省では、こうした東南アジアと日本の経済を牽引する若手経営者同士、そして日本企業との間での関係構築・協業機会の創出に向け、昨年12月に初めての「日ASEANヤングビジネスリーダーズサミット」を軽井沢にて開催しました。同サミットでは、経済・ビジネス上の課題や社会課題の解決に向けた協力のあり方について議論が行われ、その成果物としての共同宣言は、日ASEAN特別首脳会談の共同議長である岸田文雄内閣総理大臣及びジョコ・ウィドドインドネシア大統領

領に手交されました。



(写真出典：首相官邸ホームページ<sup>4</sup>・経済産業省ホームページ<sup>5</sup>)

また、日本企業も交えたセッションでは、参加した多くの若手経営者達から、日本企業との協業に対する期待が表明されました。ここで、その一部を紹介します。

“当社は日本企業とのパートナーシップにより大きく成長してきました。人材開発や投資等を通じてパートナーシップを強化し、各自の経験を共有することで、お互いの国が抱える社会課題を解決していけると思います。”Mr. Jaime Alfonso Zobel De Ayala氏（AC MOBILITY HOLDINGS, 社長CEO）

“今後、日本とASEANの官民で協力しながら産業を具体的に共創していくべきです。市場が急速に成長している中で財閥企業にとっての課題はスピードであり、「現場改善」を迅速に回せるようになる必要があると考えています。” Tanit Chearavanont氏（Makro Thailand, CEO, CP AXTRA 海外事業上級部長）

“アジア各国では廃棄物が重要な課題となっており、その解決には日本の持つ循環経済の知見や「改善」の考え方が大きく役立つと考えています。”Pei Xuan Kwek氏（Hong Leong Asia, サステナビリティ担当執行役員）

### 東南アジアにおける若手経営者達の特徴

以上のデータやインタビュー、私自身の実体験を踏まえ、東南アジアにおける若手経営者達には以下の3つの特徴・傾向があると考えています。

まず、第一に海外への留学やビジネスでの繋がりを通じて、アジア域内に留まらず、欧米含むグローバルなネットワークを構築していることです。また、ダボス会議（World Economic Forum）等の世界的なリーダー達の集う会合にも参加し、年代・地域を超えたリーダー間でのコミュニティを形成している人も多くいます。このように、留学や海外での職業経験を通じて築かれた人脈とグローバルなビジネス経験が、新規事業の開発や事業成長に大きく寄与していると考えられます。

第二に、30代やそれよりも若い時期からファミリービジネスの一部門やグループ企業等での経営を



通じて、経営者としての豊富な経験と起業家精神を強く持っている点です。このため、自身で新規事業を立ち上げたり、スタートアップへの投資を行ったりする等、既存事業に安住せず、更なる成長機会を積極的に探索しています。

そして第三に、そうした世界との繋がりや経営経験を通じて最先端のテクノロジーを深く理解し、テクノロジーを活用した事業に積極的に取り組んでいることです。この動きは、東南アジアの社会経済の発展タイミングとも強く結びつき、前述のGrabやGoToグループの各種サービスをはじめ、テクノロジーを活用したサービスが社会に急速に浸透し、ビジネスや生活の在り方を変える原動力になっていると思われま

## おわりに

私は、大学在学中の2000年代後半に、中国や韓国の同年代の大学生達の国際経験の豊富さに大きく刺激を受けたことが、今日に至るまで自身の大きなモチベーションとなっています。私にとって、今の東南アジア経済やそれを牽引する人材は、まさに約15年前の中国・韓国と同じような状況にあると感じています。

特に東南アジアに対しては、日本は50年以上にわたって投資・技術移転をはじめ多大な貢献をしてきました。それゆえ「日本は先生、東南アジアは生徒」という見方は未だ根強いと思います。しかし、東南アジア各国では、長年の日本企業とのビジネスで得た資産を活用して次世代の経営人材層を着実に蓄積してきており、近い将来にはグローバル経験豊富な経営者達が各国の有力企業を率いることはほぼ確実な状況です。

本稿を通じて、急速に変化・成長するこの東南アジア地域において、日本企業の重要なパートナーとなる次世代の経営リーダー像について、新たな視点を提供できましたら幸いです。最後までお読みいただき、ありがとうございました。

<訳注>

- 1 ジェトロ調べ
- 2 <https://investors.grab.com/corporate-governance/management>
- 3 <https://www.gotocompany.com/en/about-us#board-of-directors>
- 4 [https://www.kantei.go.jp/jp/101\\_kishida/actions/202312/16asean\\_kaidan.html](https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/actions/202312/16asean_kaidan.html)
- 5 <https://www.meti.go.jp/press/2023/12/20231217003/20231217003.html>

### 執筆者氏名

横井 勇一（よこい ゆういち）

### 経歴

2010年に経済産業省入省後、通商政策（EPA・FTA）、気候変動（COP交渉・排出権取引）、コーポレートガバナンス改革等を担当。2018年より株式会社産業革新投資機構（JIC）にて、経営陣の立ち上げ、組織再編、自社VC・PEファンドの組成、外部VC・PEファンドへのLP投資チームの立ち上げ・投資実行等を担当。

2021年10月より日本貿易振興機構（JETRO）シンガポール事務所に赴任し、東南アジアにおけるスタートアップエコシステム・投資動向の調査・発信や日本企業（大手・スタートアップ）と東南アジア企業・スタートアップとの協業支援等に従事。

## 日本がアジアで獲得すべきパーセプションとは？

HONDA OFFICE SINGAPORE  
CEO / PR Strategist  
本田 哲也



### はじめに

昨今、世界での日本のプレゼンス低下が叫ばれています。その理由としてよく挙げられるのが、日本の発展をこれまで担ってきた産業の国際競争力の低下です。加えてアジアにおいては、韓国など他国ブランドやコンテンツの急伸といった相対的、外的要因もあるでしょう。一方で企業コミュニケーションの観点からは、日本および日本企業は実態以上に情報の発信や訴求ポイントを見つけることが、あまり得意ではないという歴史が浮かび上がります。

私は長年、PR（パブリック リレーションズ）の専門家として活動してきました。本稿では日本のプレゼンス向上を目的に、コミュニケーションの観点から、日本の可能性や気づきを促していこうと思います。

本稿におけるキーワードとしてお話ししたいのが「パーセプション」という考え方です。全体を通じ、前半はパーセプションとはどういうものか、企業やブランドのコミュニケーションとどう関連するのかを解説します。後半にかけては、日本ブランドや日本企業にはどのようなパーセプションがあり、今後どのような可能性があるのかを述べていきます。

### パーセプションとは

パーセプションとは何でしょうか？辞書を紐解くと「理解・認識」と出てきます。しかし私は「物事の見え方や捉え方」と定義しています。

「そんな新しいワードを使わなくても、私たちは

これまで広告や宣伝による理解・認識の促進に努めてきましたよ」と疑問を持つ方もいらっしゃるでしょう。確かにこれまでの企業コミュニケーションでは、企業やブランドはユーザーや生活者の理解を促すことを目的に、「自分たちが何を言いたいか」を発信しがちでした。情報とは「こちら」から「あちら」に発信するものですから、そう思われる理由もわかります。しかし、ここでは今までのやり方は一旦脇に置いてください。

というのもパーセプションとは、ユーザーや生活者、社会などの「あちら」から「こちら」が「どう見えているか」を指す言葉だからです。つまり意味するところは「物事（自分たち）が客観的にどう見られているか」。パーセプションは結果論なので、何らかの企業活動に基づいて結果的にできてしまうものとも言えます。また、それを捉える「人」や「時代」などによっても異なります。そこから、パーセプションはコントロールできないという考え方もありますが、私は、パーセプションを構造的に理解することによって、ある程度は意識的、意図的にコントロールしたり、作り変えたりできると考えています。

そこで次の項目で、パーセプションが形成される要素について解説しましょう。要素を知ることによって、なぜそのようなパーセプションなのかという背景と、好ましいパーセプションに変えるためのヒントを得ることができます。

パーセプションには、それを形成する5つの要素があります。図1について簡単に解説しましょう。

「事象」は、何らかのファクトを伴う具体的な事



5つの要素

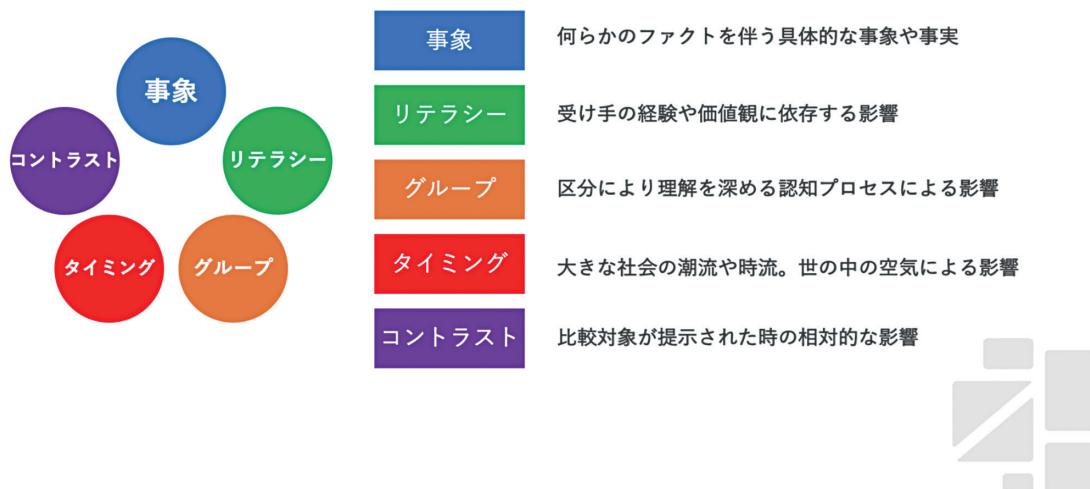


図1：パーセプションを形成する5つの要素

象や事実です。よくパーセプションと「イメージ」の違いは何か、と問われますが、イメージは、実態がどうなのかは関係なく、その人が持つ想像からの印象のことです。例えば、本当は怖くない人に対して、見た目や噂から怖そうという印象を持つのは「イメージ」です。対してパーセプションは事象に基づくので、例外なく、そう認識されるのには何らかのファクトがあります。

「リテラシー」は、情報を受け取る側の経験や価値観の影響のことです。同じ事象をみても、国や文化が違っていると見え方が違うということは往々にしてあります。

「グループ」は、グルーピングという考え方からきています。人間は対象を効率よく認識するために、「何の仲間か？」という考え方をします。それが何に似ているか、何のグループの中のひとつか、ということで認識するので、グルーピングも、パーセプション形成に影響を与えます。

「タイミング」は、時流や時間の流れの影響のことです。例えば、日本において「お酒を飲む」という行為は、30年前頃は若者の間ではカッコいい行為と認識されていました。しかし、ご承知の通り、最近では人前で酔っ払うことは恥ずかしい行為と認識されています。ノンアルコール市場の伸長もそれを受けてのことです。このように、同じ行為や事象

に対する認識が、時代によって変わるということがあります。

「コントラスト」は、比較対象のこと。それまで高いと認識していた東京タワーも、スカイツリーが登場すると低く見えるように、隣に何を置かれるかで認識も変わる可能性があるということです。

以上がパーセプションを形成する5つの要素です。さて、実際にパーセプションが変わることによってビジネスに影響を与えた事例が数多くあるので、その中からいくつか紹介しましょう。

森永製菓「森永ラムネ」の事例

「森永ラムネ」は約45年の歴史を持ち、日本国内での認知度85%を誇るロングセラー商品です。しかし、世間的な認識はあくまでも「子どものお菓子」。それが約7年前にSNSで「森永ラムネが二日酔いに効く」と話題になり、ラムネのパーセプションが「子どものお菓子」から「大人のパートナー」に変化しました。

発端は、最初はネット上で自然発生的に出てきた話題だったのを、医師（専門家）がブログで「二日酔いには、ブドウ糖90%のラムネを食べるのが良い」と推奨したことでした。医師（専門家）の書き込みがファクトとなり、それをメーカーである森永

製菓が活用して、大人向けの「大粒ラムネ」を開発したのです。2018年に発売された「大粒ラムネ」によって、森永のラムネは4年前と比較して2倍の売上げを記録しました。

この事例のポイントは、ラムネ自体の成分は一切変わってないのに、「子どものお菓子だから自分には関係ない」と思っていたラムネが、「二日酔いに効く」という新たなファクトによって、自分のパートナー商品であるという認識を獲得したことにあります。認識が「変わる」「変える」ことで新しい売上げを作った非常にわかりやすい事例です。

### メルカリの事例

次は商品ではなく企業ブランドの事例を紹介しましょう。東証マザーズ上場前の2017年当時、サービスが一気に普及したおかげで、「メルカリ」というサービス名の認知度は90%にものぼりました。しかし一方で、パーセプションに問題がありました。当時は世間的に、「法令を守る意識が低い、自己利益ばかり追求する急成長ベンチャー」という認識を持たれていたのです。

これはスタートアップ企業について回る認識ではありますが、上場前でこれから事業拡大をしていく中、このようなパーセプションではまずいわけです。そこでメルカリは、意図的、意識的にこの認識を変えていこうとしました。「CtoC市場のインフラを担う、信頼され応援すべきテクノロジー企業」という認識に、数年をかけて変えていこうと決めたのです。

実際には広報部門が中心となって活動していますが、メルカリのようなCtoCサービスが消費行動に与える調査データを公表したり、同じようなカテゴリーが先行している米国にメディアを招待して近未来像を見せたり、会長自らが意識してメッセージを発信することにより、日本の主たるメディアやマスコミの論調を、1、2年をかけて変えていきました。

現在のメルカリという企業のパーセプションは、意図的に目的意識を持って、広報活動によって変えられたのです。

### 世界の中で日本はどう見られているのか

さて、ここからは日本がどのように認識されているかを考察していきましょう。

今、世界ないしアジアにおいて、日本に対する認識は30年ぐらい前と比べて変化しています。というのも、この20-30年の間にGAFAなどの出現により産業変革が起りましたが、日本はその変革に乗り遅れてしまいました。ガラパゴス、ともよく言われます。これにより日本は、閉じた経済社会という認識を持たれています。少子高齢化で人口もどんどん減っています。イーロン・マスクが「X」で、日本はこのままいったら消滅してしまうといった意味の投稿をしたこともありました。色々書きましたが、つまりは「劣勢」というパーセプションを持たれているのが現状です。

それを裏付けるデータがあります。世界的な企業のブランド価値を測定する調査会社Interbrandが毎年発表している「BestGlobalBrands」の最新版「BestGlobalBrands2023」が昨年の11月に発表されました。ブランド価値によるブランドランキングのトップ100のうち、日本ブランドはわずか6つ。ほとんどが米国、欧州、中国などの企業で、日本の存在感の薄さが際立ちました。

### 際立つ韓国の躍進

冒頭で、日本のプレゼンス低下には相対的な理由もあると述べましたが、その最たるものとして韓国が挙げられます。韓国という国、企業、ブランド、コンテンツ——。私が言うまでもなく、これらは今、世界中に影響を与えています。この事象を、韓国エンターテインメントの代表格ともいえるアイドルグループ「BTS」で考えてみましょう。BTSは、日本はもちろん世界で人気を獲得していて、パーセプションの観点からも興味深いものがあります。

日本には独自のアイドル文化がありますが、日本人の視点からBTSという存在を見ると、「アイドルだけど、なんだかちょっと違うな」という感覚になります。成功している欧米、特に米国において顕著ですが、これまでアジア人歌手に向けられていた

パーセプションや固定化された先入観を超えているところがBTSの素晴らしいところであり、成功のカギではないかと思っています。

BTSにそのものズバリ「idol」という楽曲があります。「どう呼ばれても構わない、自分をさらけ出す——」という自信に溢れた内容で、型にはまらないぞ、はまってたまるかという強い意志が感じられます。彼らは2018年の国連でのスピーチで、世界中の若者に向けて「自分自身を語ろう」というメッセージを発信しましたが、これもBTSの一貫した活動の延長線上にあります。世界中の色々な人が持っている既存のパーセプションを超えるBTSのパフォーマンス。これが、アイドルやアジア人歌手に対するパーセプションを、ポジティブな方向に変化させることができた要因だと思います。

## 日本をパーセプション発想で見ると

では、日本や日本ブランドをパーセプション発想で考えてみましょう。現在、日本製品やブランドのパーセプションは一見まとまりがないようにも見えます。例えば、シンガポールに進出している日本ブランドがそうです。私自身、シンガポールで街中を歩くと、よく目にする対照的な2つの日本ブランドがあります。それが「DON DON DONKI（ドンドンドンキ）」と「MUJI」。

「DON DON DONKI」への認識は、やはり「ごちゃごちゃしたカオスな店」でしょう。日本のオリジナルのドン・キホーテの延長線上の、ごちゃごちゃとした陳列や宝探しのような楽しさ、というコンセプトがそのまま踏襲された、カオスな店というパーセプションです。それに対して「MUJI」への認識は



図2：日本のパーセプション

逆です。日本における「無印良品」のコンセプトと同じで、無駄を削ぎ落としたシンプルさ、すっきりしているというパーセプションです。どちらも日本発のブランドですが、持っているパーセプションは相反しています。前者は積み上げられた過剰な面白さ、後者はいわば「禅」のような引き算の美学。この2つは、日本発の多くのものに対して、アジアや世界から向けられているパーセプションではないかと思います。

例えば今、世界中で人気を博している日本食文化、居酒屋と寿司屋を考えてみましょう。いわゆる居酒屋の魅力は積み上げられた過剰な面白さです。日本を訪れる観光客にも人気で、さまざまなメニューが壁にたくさん貼ってあったり、ごちゃごちゃした装飾の店内だったりして、カオスという認識を持たれています。対して寿司屋の店内は、白木のカウンターなどに代表される引き算の美を表現した空間が好まれています。

そして、この異なる2つの認識の背後に、私はもうひとつ、共通する重要なパーセプションがあると考えます。それは言うてみれば、「職人的な丁寧さ」です。というのも、カオスも引き算の美も、その背後に日本特有の丁寧さがあり、その上に成り立っているからです。

日本特有の真面目さや丁寧さは、ことあるごとに世界で賞賛されています。例えば、震災時の配給などではきちんと列を作って並ぶことがそう。今年の1月2日に起こったJAL機炎上の際の脱出劇は、CAさんの日頃の丁寧なトレーニングの賜物だと言えるでしょう。職人的な丁寧さをベースにして、ごちゃごちゃしたカオスと、無駄のないすっきりとした引き算の美学が「同居している」という点が、日本のオリジナリティです。

丁寧で洗練されたクラフトマンシップということだけを取り上げると、例えばジャーマンスリーに代表されるドイツ車のようなクラフトマンシップの国が挙げられます。しかし、ドイツにはカオスはありません。また単にカオスだけなら、中国やインド、他のアジアの国にもあります。しかし、中国やインドのカオスの背後に、現状ではあまり丁寧さは感じられません。その双方が組み合わさっているのは世



界において日本だけであり、これが日本という国、企業、ブランドというものにアジアの人々が向けているパーセプションの正体ではないでしょうか。事象を分解して言語化すると、日本のパーセプションはこのように説明ができます。

## おわりに

日本や日本企業、ブランドへのパーセプションを言語化して考えること。それがパーセプションという発想を生かす第一歩だと思います。かつてのJAPAN as No.1の時代では、日本は圧倒的な物づくりの技術を背景に、物性的なもので世界を席卷しました。しかし冒頭申し上げたように、日本は産業構造の変革に乗り遅れた側面もあり、もはや物性的なものだけでは競争力を落としています。先ほど言語化した日本に向けられたパーセプションを考えると、著者は、日本はこれからはよりソフト面の強み、つまり「心の豊かさを提供してくれる国」というパーセプションを強化すべきだと思っています。

その心の豊かさとは、ごちゃごちゃしたカオスの過剰な面白さや、禅のような引き算の美です。ただしそれは全て、職人的な丁寧さの上に成り立っている、安心できてクオリティが高いものであるべきでしょう。

さて、パーセプションと日本のプレゼンスについて述べてきましたが、最後に図3「PRのピラミッド」について言及しましょう。我々の業界では、世界的によく参照される三角形です。1番下には情報のパブリシティ（認知）、2番目に今回解説したパーセプション（認識）チェンジがあり、トップにビヘイビア（行動）チェンジが乗っかっています。

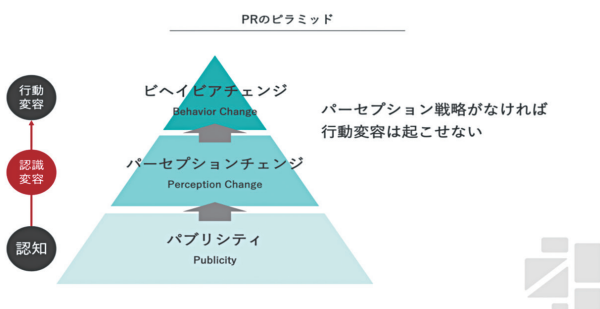


図3：PRのピラミッド

これは、人間のあらゆる行動は、実は特定の認識の上に成り立っていることが多いことを示しています。これを買ってみようとか、あの店に行ってみよう、という人間の行動は、人間の認識から発生しているという考え方です。つまり、パーセプションの戦略がなければ行動変容を起こせません。これを読んでくださっている皆様も、アジアでビジネスをされる際にはいろいろな人を動かす必要があると思います。価値観が多様なアジアならなおさらチャレンジです。

そのときにヒントになるのが、自分達は「どういう認識を持たれているのか」、それによって「どんな行動を取られるのか、取られないのか」を意識すること。こういった考え方を日々のビジネスに生かしていただければ幸いです。

### 執筆者氏名

本田 哲也 (ほんだ てつや)

### 経歴

「世界でもっとも影響力のあるPRプロフェッショナル300人」に『PRWEEK』誌によって選出されたPR専門家。1999年に世界最大規模のPR会社フライシュマン・ヒラードに入社。2006年にブルーカレントを設立し代表に就任。09年に『戦略PR』（アスキー新書）を上梓。P&G、花王、ユニリーバ、サントリー、トヨタ、資生堂、ロッテ、味の素など国内外の企業との実績多数。19年より株式会社本田事務所としての活動を開始。著書に『戦略PR 世の中を動かす新しい6つの法則』（ディスガヴァー・トゥエンティワン）、『ナラティブカンパニー 企業を変革する「物語」の力』（東洋経済新報社）など多数。国連期間や外務省のアドバイザー、Jリーグのマーケティング委員などを歴任。海外での活動も多岐にわたり、世界最大の広告祭間ライオンズでは、公式スピーカーや審査員を務めている。公益社団法人日本パブリックリレーションズ教会（PRSJ）理事。

honda@hondaoffice.co.jp

## 日本人がグローバル社会で生き残るための スキルと戦略～世界の社窓へようこそ～

GOOGLE ASIA PACIFIC PTE LTD  
Head of Customer Engineering, Google Workspace, Asia Pacific  
(SOUTHEAST ASIA, GREATER CHINA, KOREA, AUSTRALIA, NEW ZEALAND  
AND JAPAN)  
佐藤 芳樹



グローバルで競争力を持つために必要なスキルと人材には、さまざまな要素が結集されています。その中でも、英語力や国際的なコミュニケーション能力、そして急速に進化するデジタルトランスフォーメーションに対応できる柔軟性とテクノロジーコンピテンスが特に重要です。これらのスキルは、グローバルな舞台で活躍するために不可欠であり、グローバル人材が身につけるべきスキルの代表的なものと言えます。

ただし、英語やITに特化するだけでなく、これらのスキルを理解し実践するためには、単なる知識だけではなく、異なる文化や環境に対応するための経験も重要です。また、これらのスキルの習得は、学生から社会人、ジュニアからミドル層まで、キャリアの段階に関係なく誰もが考えなければならない重要なテーマです。

数年だけ海外勤務をして、その後は日本に戻るというキャリアの場合はそこまで求められないかもしれませんが、海外に出たからには今後も海外でキャリアを形成し続けたい場合、海外に出るスキルだけではなく、海外で生き残るスキルを身に付けておかないと、ある日突然夢の海外勤務生活は終了してしまうかもしれません。

この記事では、これからグローバルな世界へ羽ばたいて海外でキャリアを形成するための準備をしている学生や社会人の方々、もしくはすでにグローバルの世界へ飛び出してみたものの今後の生き残りに不安を抱えている中高年層までの幅広い読者層に対して、グローバルな戦場で生き残るために不可欠なスキルと戦略をご紹介します。

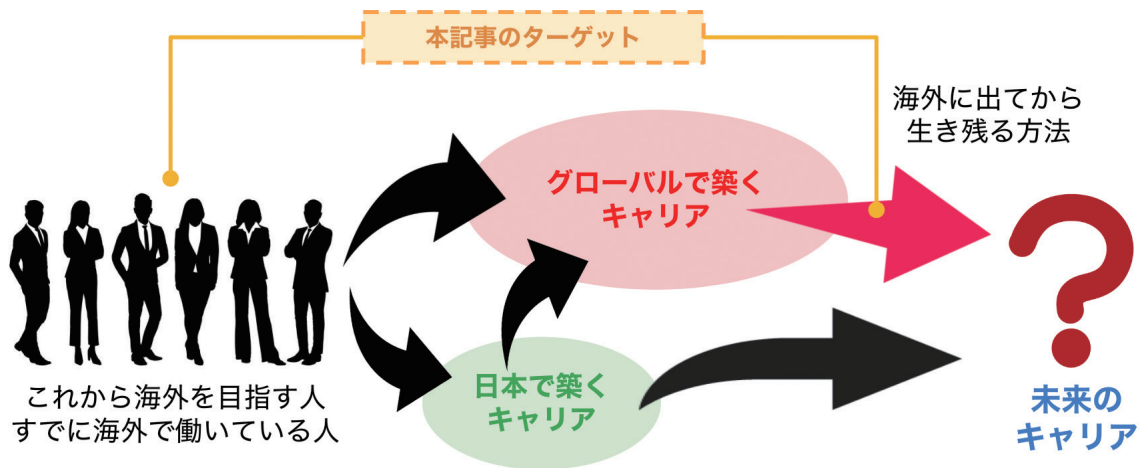
### はじめに

現代では、日本を離れて海外で働く方法は数多く存在します。しかし、仕事においては様々な要因が難易度を左右します。ビジネスの目的や責任の重さ、共働する上司や同僚のバックグラウンド、関わる顧客の国籍や文化によって、環境は多岐にわたります。

学生時代に留学経験などがある方が日系企業の海外法人で日本人に囲まれながら働くことも「グローバルで働く」と表現されることがあります。しかし、この記事ではもっとダイナミックに、日本の常識が通用しない世界を「グローバル」と捉えてみたいと考えます。

例えば、筆者の環境では上司、同僚、部下に日本人がほとんどおらず、もしいても偶発的であり、仕事上のコミュニケーションはすべて英語で行われます。また、担当するビジネスエリアには日本も含まれておらず、自身の日本の商習慣を武器に活動することはできません。極端な環境かもしれませんが、こういった日本とは関係のない環境で働くことができると、おそらくどの国でも適応でき、異国での新しい挑戦に不安ではなく楽しみを見出すことができるでしょう。少なくとも、筆者の周りにいる同じく境遇の仲間たちは、置かれた環境を楽しんでいることが多いです。

そこで、この記事では、自らが日本で生まれ育った経験を忘れ、未知の国や文化で何が一般的で何が異例なのかを知らない仲間たちと共に、手探りで生き抜くために必要なサバイバル力を筆者の経験をもとに共有していきます。



図：本記事のターゲット

### グローバルな社会で通用するサバイバル スキル

日本で働く場合でも、企業文化や環境によっては似たような状況があるかもしれませんが、グローバルな社会で仕事をする際には、入社後に親切に新人研修のような仕組みが提供されるのは稀です。習うより慣れる精神が強いのか、あるいは学生時代から自ら考えて行動するスキルを養っているのか、その理由はわかりませんが、ビジネス上の課題に直面すると、多くの人が自分で解決策に辿り着くための道筋を考えて行動します。

この章では、ある意味では親切ではないとも言えるグローバル社会で生き抜くために、どのようなスキルが必要であり、またどのような準備をしておくべきか、そして何に注意を払う必要があるかについて説明します。

#### ■スキル①：問題を解決に導く力

筆者がシンガポールに移住して半年後、所属する組織は会社の戦略変更に伴い消滅しました。組織がなくなったことで筆者のポジションも見直され、数週間後に新しい所属組織とポジションが告げられました。

アサインされた新たな組織での職務は、これまでの人生で1度しか降り立ったことのない異国にて、全く触れたことのない技術や製品を、慣れない英語のみで市場投入するものであったため、これまでの経歴や経験とはほぼ関係ないものでした。扱う商材

に関しては自学自習するだけの情報がありましたが、新規開拓であったため、誰とどのように市場投入するのかについてのガイドは皆無で、一緒に動く予定の現地の営業担当者ですらこれから採用を開始するような状況でした。

同僚に話を聞くと、他の企業でも同じように転職や部署異動で新しい仕事に着任しても引き継ぎ書類がないのは一般的なことだそうです。上司や先輩からの具体的な指示もないため、組織の大きな目標（例えば、「〇〇技術を搭載した新製品Xをアジア太平洋地域全域で販売し年間で200億円売り上げる」のような漠然とした目標）に対して、自ら考えてトライ&エラーで前進するしかありません。

このような状況下であっても、問題解決スキルがあれば、必要な知識やスキル、人脈を自分で見つけて前進できるため、ビジネスを進める際にスムーズに進展します。常に劣勢状況を補いながら進むことで、多くの知識や経験、スキルが身につき、人脈も広がるでしょう。

#### ■スキル②：自己分析とセルフブランディング

あなたは誰ですか。どのようなスキルがありますか。あなたがビジネスで成功するためにどのように貢献できますか。

こうした直截な質問に対して、読者の皆様はどのように答えますでしょうか。新卒の際には「自己分析」と言って、自分の得意や不得意を整理したことがあるかもしれませんが、経験を積んでスキルを磨



り、将来のキャリアの希望も具体的になる社会人経験を積まれた方の中では定期的に「自己分析」を行っている方はそれほど多く□□かもしれません。

筆者は現職で人材採用の面接を多く行っており、興味深いことに、採用したい人材はこれらの質問に対して明確かつ、ポジションに適切な回答ができることが多いです。

新卒から約15年間日本で働いた後、現在シンガポールで働いている筆者が感じるのは、日本と海外での自己表現における大きな違いはセルフブランディングです。日本では「□□株式会社の△△（役職名）の〇〇さん」という形が一般的で、会社名や役職が本人を表す重要な要素となります。

対照的に、アメリカやシンガポールなどの海外では「〇〇さん」が通例です。修飾語が付く場合でも、「□□についてよく知っている〇〇さん」や「△△について経験豊富な〇〇さん」など、得意な分野で修飾されることがありますが、会社名や役職名で修飾されることはめったにありません。あったとしても、それはただの自己紹介のための付属情報で、ビジネス上ではあまり役立つ情報という扱いになります。

グローバル社会で成功するためには、しっかりと自己分析を行い、「自分は□□の分野を専門としている〇〇です」といった形で具体的にセルフブランドを伝え、周囲に覚えてもらいやすくすることが重要です。

### ■スキル③：ポジティブな表現力

これは特に欧米系の人たちによく見られる傾向ですが、彼らはビジネス上でネガティブな表現を避け

る傾向があります。匿名のアンケートでも同じで、不満や文句の代わりに建設的なフィードバックを重視し、ポジティブな言葉で物事を進めることが一般的です。

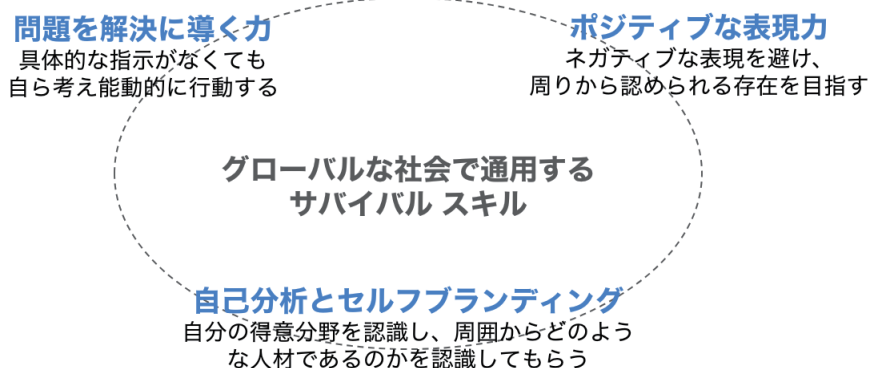
対照的に、日本人の表現はどうでしょうか。まず、基本的には控えめな表現が多いです。例えば、大きな成功事例であっても、出る杭は打たれるという恐れから、控えめな表現を選ぶことがあります。また、建設的なフィードバックも直接的な改善点を指摘するのではなく、やんわりと伝えることが一般的です。

例えば、英語が母国語でない日本人は「I cannot speak English」 や「I am not good at speaking English」といったネガティブな表現をよくしますが、同じく英語が母国語でない中国やインドネシアの人々からはそのような表現を聞いたことがありません。代わりに、彼らは「I am studying English」のようなポジティブな表現で同じ内容を伝えてきます。

日本で同様の表現をすると表面的には「すごいですね」と言われるかもしれませんが、裏では「自意識過剰」「マウントをとられた」といった批判を受けることがあるかもしれません。しかし、グローバルな社会では自分の得意なことやできること、勉強中のことなど、全てポジティブな言葉で話すことで、周りとの関係構築がスムーズになるでしょう。

以上、グローバルな社会で生き残るために必要なスキルを英語力やITなど一般的に語られるものではない観点でいくつか紹介しました。

ポイントは、指示を待つのではなく自分なりに考えて行動を起こすこと、そして行動を起こすうえで



図：グローバルな社会で通用するサバイバル スキル

は自分が貢献できそうなところを明確に周囲に伝え、コミュニケーションはポジティブな表現方法をつかうことです。

自分が何者であるのかを伝えられるように意識しながら、能動的に行動し、出る杭のなることを目指すほうが、グローバルな社会では生き残りやすいでしょう。

## グローバルな社会で生き残るための戦略

日本でも海外でも、ビジネスパーソンには働く時間には限りがあり、周りから求められる期待値をどのように満たすのが成功の鍵と言えるでしょう。そこで重要になるのが、日本とグローバルな社会で求められる期待値の違いを理解すること、そしてその環境で求められている期待値を満たすための戦略を持っていることです。

この章では、グローバルな社会で生き残るために日々どのようなことを意識する必要がある、どのように周りの期待値に応じていくことが重要であるのかについて説明します。

### ■戦略①：継続的なインパクト

日本でも同じだと思いますが、グローバルな社会においても成功するために最も必要なのは実績です。一般的には、実績がないとレイオフの対象になりやすかったり、居場所がなくなると考えられがちですが、ここで強調したいのは1回だけの大きな実績ではなく「継続的なインパクト」です。

より具体的に言うと、毎年1年間で達成する実績が生き残るために非常に重要です。例えば、あなたと同僚が人員削減の対象となった場合、どちらが生き残れるか考えてみましょう。

上司の立場からすると、人員削減の理由ではなく、どちらが今後も活躍できそうであるのかについての理由が求められます。特に、具体的な直近の実績を伝えることが重要で「去年は□□を達成し、今年は△△に挑戦している」と説明できるかどうかで重要で、「何でも卒なくこなす」という一般的な表現より具体的なインパクトを示せる方が生き残りやすいでしょう。

筆者は毎年「2-3個の注力プロジェクト」を決め、そのプロジェクトに時間と手間をかけています。計画を立て、途中経過の報告やそこからくるフィードバックと方向転換、成果物への期待値設定などを入念に準備し、プロジェクトを成功に導くよう努めます。もちろん、注力プロジェクト以外にも日常業務がありますが、その中で時間を工夫して自らが定めた注力プロジェクトを押し進めます。

この取り組みには理由があります。それは、日常業務以外での実績を他国にアピールし、グローバルでの自分のエリアの貢献度を示す材料として利用するためです。また、上司が組織や部下の活動内容を具体的に話す際にも、筆者の活動は重要な話のネタになります。個人の貢献が明確に伝えられ、昇進や昇格の際にはその理由としても役立ちます。

つまり、生き残るためには1発の特大大績ではなく、毎年継続して出し続けるインパクトの方が遥かに重要です。

### ■戦略②：良好な人間関係の構築

長いキャリアを積んでいく中で、スキルが高い一方で人間関係の構築が苦手な方に出会うことがあります。

例えば、「これは私の職務範囲ではないからやらない」「これは私が入手した情報だから共有できない」といった協力的でない態度や、特定の情報を囲い込むことで組織全体の成功を阻害する行動が挙げられます。

外資系企業では競争が激しく、自分が生き残るためには他の同僚との競争が避けられない、という印象があるかもしれません。しかし、成功して生き残る企業ほど、チームワークや組織文化を大切にし、尖った個人ではなく、チーム全体で成功できる人材を評価します。

このような場合、まず第一に、自分の仕事に影響がない範囲で、多少のボランティアを受けることで助け合える仲間が増え、将来の転職活動時にもサポートしてくれる可能性も高まります。

一方で、陰口や暴言、ネガティブ発言など行動に問題のある印象のよくない人は、たとえ現在の職場での影響が少なかったとしても、転職時などに行わ

れる知人の聞き込み調査（バックグラウンド調査）で足を引っ張られることが往々にしてあります。

企業文化を重視する会社ほど、新しいメンバーの受入時にはバックグラウンド調査を入念に行うため、一時の過ちが一生の過ちにならないよう、日頃から責任ある行動を心がけることが重要です。

大切なことは「イエスマンになること」ではなく、また一緒に働きたいと思ってくれる仲間を増やすことです。そういう仲間たちは予期しないレイオフなどあなたがピンチのときに助けてくれるものです。

### ■戦略③：上司からの信頼

グローバルな社会でキャリアを築くために、そして生き残るためにも、あなたの上司との関係は極めて重要です。ここで言う「関係」は、単なるお世辞や上司へのごますりではなく、むしろ上司があなたを必要な人材として認識することを指します。

たとえば、1:1の会話ではいつも笑顔であり、どんな依頼にも「Yes」と答えながらも、その裏で仕事や上司に対する不満を漏らし、組織に悪い空気を広げるような態度は絶対に避けなければなりません。

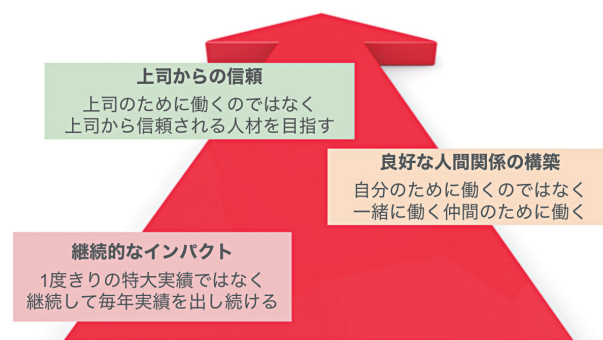
年功序列の環境であれば、このような態度でも少しずつ昇進していくことができるかもしれませんが、グローバルな社会ではそのような態度の人は何らかの理由で切り捨てられる、もしくは人員削減の対象になる可能性が高まります。

逆に、上司からの依頼には全てに「Yes」ではなく、時には明確な理由を添えて「No」と言える姿勢や、最適な方法を臆することなく提案できる柔軟性、異なる意見を提示したり、不安や不満を不安や不満としてではなく改善点として建設的なフィードバックができることは、上司からの信頼を得る上で非常に重要です。

確かに生き残りを意識することも重要ですが、攻撃は最大の防御であるのと同じで、信頼を獲得し自己成長をし続けることも生き残るための大きな理由となります。

以上、グローバルな社会で生き残るために意識しておくべき戦略について、可能な限り生々しい経験談を含めていくつか紹介しました。ポイントは、あ

なたが組織にとって必要な存在であることを継続的に示すこと、そして一緒に仕事をする仲間や現在のキャリア継続の生命線とも言える上司から信頼を得ることです。自分が組織にとって必要な存在であるかどうかを判断するのは自分ではなく一緒に働いている仲間や上司であることを念頭に置きながら、現職だけでなく将来のビジネスパートナーとなれる仲間を多く増やしておくことがグローバルな社会で生き残る秘訣となるでしょう。



図：グローバルな社会で生き残るための戦略

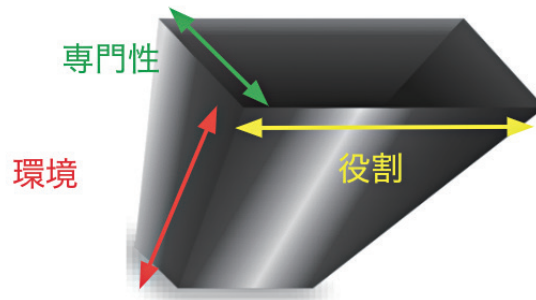
### おわりに

今回は、最近注目を浴びているグローバル企業の大規模な人員削減時代において、私たち日本人がどのように生き残り、成功するか焦点を当て、そのノウハウについて寄稿させていただきました。

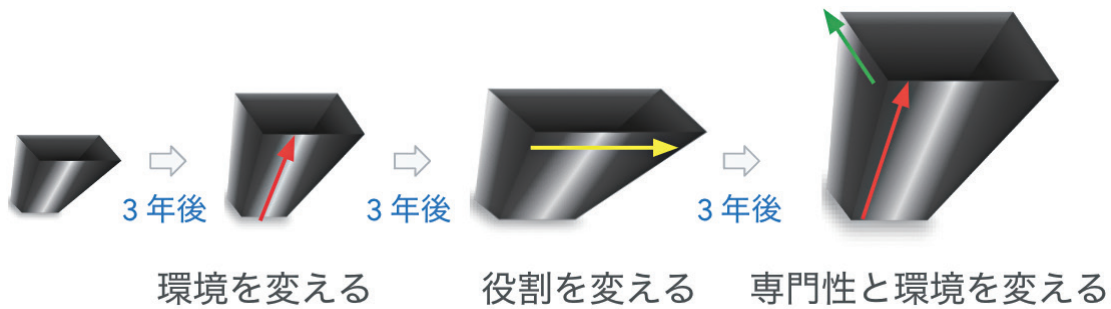
この内容を書いた本人だから筆者はどんな時代でも生き残ることができるということは全くなく、むしろ筆者自身も常に「自分のキャリアをどう築くか」「キャリアを（レイオフなどで）中断されないようにする方法」を模索し、もしもの時に備え、海外での生活を維持するための情報を蓄えつつ、信頼できる仲間のサポートを得ながら今日を生きているという現実があります。

同時に、国内外でのグローバルテック企業での23年間の経験から、ビジネス書籍には書かれていない独自の生き残り術も見えてきました。幸運なことに、その生き残り術によって、海外生活がもうすぐ10年となる今日現在も生き残ることができております。





図：キャリアバケットの構成



図：キャリアバケットの成長

筆者は学生時代に努力せず、意識的にグローバル企業に就職したわけではありませんが、これまで23年間の大手外資系テック企業でのキャリア形成において意識してきたポイントがあります。

それは「3-5年ごとに、キャリアの一部を大きく変えること」です。具体的には、以下のいずれかを3年に一度変え、挑戦し続けることをおすすめしています。

- 環境（働く場所、所属部門、居住国など）
- 役割（個人貢献者、ジェネラリスト、スペシャリスト、マネジメントなど）
- 専門性（技術エリア、専門知識やスキルなど）

これによって、変化する部分が3年に一度のチャレンジとなり、将来のキャリアの選択肢が増えることにつながります。例えば、営業からマーケティング、そして管理職へと進む方と、営業からシニアな営業に至る方では、将来のキャリア選択において異なる選択肢が生まれるでしょう。

これを筆者は「キャリアバケット」と呼んでおり、バランスよく大きくなったキャリアバケットは、様々な要件を柔軟に受け入れやすくし、結果的に将来の選択肢を広げることができると信じています。

キャリアバケットには決まった型や正解があるわけではないので、専門性を深めた攻撃力の高い如意棒のようなキャリアバケットでもよいし、様々な職種やビジネスを経験することで広がるドラム缶のようなキャリアバケットでもかまいません。他人と一緒になくて構わないので、あなた自身のキャリアバケットを育てていくことが重要となります。

**執筆者氏名**

佐藤 芳樹 (さとう よしき)

**経歴**

GoogleのAPAC本社にて、企業向けのコミュニケーション技術の担当するエンジニアチームのアジア太平洋地域 部門長として従事。関西大学総合情報学部卒業後、Hewlett-Packard, Microsoft, GoogleのIT企業3社にて、日本、アメリカ、シンガポールの3カ国を拠点に20年以上勤務。書籍の執筆・監修30冊以上。Web/紙媒体/TVなどのメディア出演や、規模や地域・国を問わず講演経験は累計500回以上。

<https://www.linkedin.com/in/yoshikis/>

## シンガポールアート事情 ～シンガポールはアジアのアートハブになれるのか～

ART RESILIENCE  
Director  
松島 久美子



### はじめに

筆者はアーティストとして東京、ニューヨークで、香港ではアーティストおよびコレクターとして活動してきた。夫の仕事の都合によりシンガポールに移転したのは2021年4月、2年9ヶ月前のことである。

シンガポールは、アジアの中でも経済発展を遂げ、文化的にもある一定の水準に達し、香港と似たようなところだろうという安易な仮定のもと暮らし始めたのだが、実際にはあらゆる意味で違うことがわかり、同時にシンガポールならではの魅力にも気づき始めたのだが、シンガポールのアートはどうなっているのか、がまず一番の関心事であった。

シンガポールに移転する前に住んでいた香港では“アート砂漠”から“世界第三のアート市場”へと香港が大変身するのを目の当たりにしていたのでシンガポールと香港との比較、にも興味があった。

本稿では、1.シンガポールのアート事情を1990年代末から現在に渡って俯瞰し、2.香港が“アート砂漠”から世界第三のアートマーケットへと成長した様子を振り返りシンガポールとの比較をし、3.最後にシンガポールはアジアのアートハブになれるのか？なれるとしたらどんな課題があるのかについて論じていきたい。

### シンガポールにおけるアートの発展と現在

1996年にはシンガポール美術館がオープン。政府はシンガポールを世界のハブにするべく、主に経

済発展を促す要素としてアートを奨励することにした。シンガポール美術館は今では主に東南アジアの新しいアヴァンギャルドなアートを紹介している。

2000年にはシンガポールを、“国際文化芸術都市”とする政策（The Renaissance City Plan）が打ち出され、さらに国内の文化芸術振興が強化された。

2006年には“シンガポール・ビエンナーレ”の開催を開始、2011年には“アート・ステージ・シンガポール”というアート・フェアが開催された。2012年には政府系のEconomic Development Boardがアート部門への介入を開始、ギルマン・バラックスという東南アジア初のアート地区を作った。世界中から16のアート・ギャラリーが出店した。同時期にチャンギ国際空港の中に自由貿易区域“フリー・ポート”が建設された。



SAW オープニング・パーティ 2024

2013年からはシンガポール・アート・ウィーク（SAW）が始まる。これはナショナル・アーツ・カウンシルとシンガポール観光局が共同で開催するもので、筆者も今年SAWの一イベントとして個展を開かせていただいた。今年は1月19－28日までの

10日間に150以上ものアートイベントが行われ、アートSG、S.E.A. Focusとともにこの時期シンガポール中をアート一色に染めるのである。SAWでは展覧会のみならずパフォーマンス、トーク、ツアー、ウォーク、なども行われ、中でもナショナル・ギャラリーなどの外壁に照らし出されるプロジェクション・マッピング、Light to Night Festivalは誰でもが楽しめる没入型のイベントである。



Light To Night 2024

2015年にはナショナル・ギャラリーがオープン。シティホールと最高裁判所を改装したもので（日本の建設会社もその一部を担った）総面積64,000平米を誇り、東南アジアのアートのみならず、世界中の近現代アートを優れたキュレーションで見せてくれるシンガポールでも一二を争う素晴らしい美術館である。

2019年にはS.E.A.FocusというアートSGよりは小規模だがArt BaselとSTPI（版画のワークショップと広いギャラリーを擁する）が連携する東南アジアのギャラリー中心のアートフェアが開始。

2003年から2012年の間に文化系の会社の数は153から464へと増加。アート関係の収入は26億シンガポールドルから33億シンガポールドルへと飛躍した。

2023年にはアート・バーゼル香港のディレクターだったマグナス・レンフリューがアートSGを開始。レベルの高いアート作品を展示、海外からもコレクターや観客を動員している。写真はアートSGのVIPプログラムから2例を選んだ。



Chen Dongfanによる  
ライブ・ペインティング



シンガポール若手アーティストの  
筆頭株、Dawn Ngのスタジオ訪問

### 香港のアート事情～アート砂漠と呼ばれていた香港でいかにアートが盛んになりついには世界第三のアート市場になったか？～

筆者が香港に移転した2009年、香港は“アート砂漠”と呼ばれていた。充実した美術館は少なく、大きなアートフェスティバルもなく、アートギャラリーもアンティーク店や昔からの画廊のみ、若いアーティスト達の活動の場も限られていた。当時はアートと言えば、香港美術館、香港ヘリテージ美術館、フォタン・アーティストヴィレッジ（2001年、筆者も一年だけアトリエを共同で持っていた。）しかなく、特に若いアーティストが認められる場や支援がほとんどない状態だった。

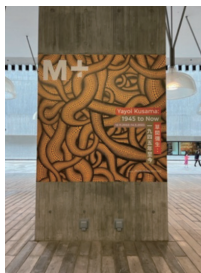
しかし筆者が住んだ2009年から2021年の12年の間に香港は目覚ましい変貌を遂げたのである。2011年世界でも最も重要なメガギャラリーの一つ、ガゴシアンギャラリーが香港支店をオープン。2012年同じくメガギャラリーのホワイトキューブ、ペロタンが香港支店を開設。2013年地元ギャラリー中心の香港インターナショナルアートフェア（2007－2012年）が世界で最も権威あるアートフェア、アートバーゼルに買収され、アートバーゼル香港が開始される。スイスのバーゼル、アメリカのマイアミに続き、アートバーゼルがアジアの拠点として香港を選んだという訳であり、つまりこのことは“香港がアジアのアートハブになった”ことを内外に示す大ニュースとなったのである。



Art Basel Hong Kong  
2023



同年2013年には香港島南部のWong Chuk HangというエリアにSouth Island Cultural District (SICD) がスイス人のギャラリー (Art Statement) オーナー、ドミニクペレゴーによって設立され、いくつかのギャラリーとアーティストスタジオがメンバーとして参加、筆者もスタジオを持った。2014年には、香港島セントラルに元既婚の警察官の寄宿舎を改装したギャラリーを含むショッピングモール、PMQがオープン。昨年3月には筆者も個展を開かせていただいた。2016年にはこれまた香港島セントラルの元刑務所だった場所を改装してTaikwun (大館) というレストラン、バー、店舗、そして充実したコンテンポラリーアート美術館を擁する一大施設が開設された。2017年には、香港島セントラルの目抜き通り、Queens Road CentralにH Queens というビルが建ち、ギャラリーが大きな彫刻作品や絵画などを容易に持ち込めるようデザインされた特別仕様のビルで、メガギャラリーのPace, David Zwirner, 日本のWhitestone (隈研吾デザイン) などがオープンした。そして2021年、長年待ち望まれていた中国政府主体のコンテンポラリー美術館M+が、ついに九龍半島側のWest Kowloon Cultural District内にオープン。



M+

この間、西欧世界は2008年のリーマン・ショックから傷を負い、期待の目をアジアに向けていた。アート・オークションの売り上げは次々に新記録を打ち立て、アジアの投資家がどんどんポートフォリオにアートを加えていった。2010年代初頭には中国でのアートセールスがそれまで市場を支配していたアメリカのセールスを超え、世界中のアート起業家達がアジアを新たな“黄金郷”とみなしたのだ。

### シンガポールはアジアのアートハブになれるか？

さてこのように香港は2009年から2021年の間に“アート砂漠”から“世界の一大アートハブ”へと華麗な変身を遂げたわけだが、長年香港の競争相手と呼ばれてきたシンガポールはどうなのだろうか？香

港が先んじてアートハブの座を獲得したのだが、シンガポールはアートハブになれるのだろうか？ここからは香港とシンガポールの比較を行い、シンガポールがアートハブになる上での課題は何かを論じていきたい。

#### <香港とシンガポールの類似点>

香港もシンガポールも共に近年のアート市場グローバル化におけるキーセンターとなってきていた。すなわち世界の名だたるオークションハウス、アートギャラリー、アートフェアを数多く惹きつけてきた。両方ともM+やナショナル・ギャラリーという文化施設に多額の投資を行ない、一流の展覧会を開催し、世界中の美術館などと協力してきた。

また香港もシンガポールも多数派が中国系で元イギリス領植民地であったという意味で多くの共通点を共有する。両者ともに中国との歴史的な繋がりを持ち、冷戦時には西欧諸国側に属していたという事で都市型経済を形成してきた。両都市ともに20世紀後半には“アジアの虎”と呼ばれモノの生産拠点から金融や付加価値セクターの中心へと変貌してきた。

#### <香港とシンガポールの相違点から浮かび上がるシンガポールの課題>

シンガポールは、いくつかの重要な美術館を建てるなど政府主導のトップダウン方式でアートを盛り上げていこうとしてきた。ナショナル・ギャラリー然り、ギルマン・バラックス然り、シンガポール・アート・ウィーク (SAW) 然り。アート・ギャラリーなどを開く際には政府からの助成金があったという。しかしシンガポールにはコンテンポラリーアートを見たいという観衆が不足していた。美術館、ギャラリー、非営利団体のギャラリーなど立派な施設はたくさんあるが人が入らない。その一方、香港は民間によるプロジェクトでアートを盛んにしようという自由放任主義をとってきた。世界のメガ・ギャラリーの進出然り、アート・バーゼル香港開始然り、Tai Kwun (大館) 然り。そしてそこに巨額のチャイナ・マネーが流入し、香港アートウィークには世界中からたくさんのコレクターやアートディーラーが集まってくる。

2010年ごろ香港とシンガポールは世界のアート・マーケットとしてほぼ引き分け状態だったが、2015年には香港は9位、シンガポールは11位となり、2018年ごろには香港が俄然水を開けてきた。2018/19年にはアジアのコンテンポラリー・アート・マーケットの46%を香港が占めるまでとなった。世界のアート・セールスにおいてニューヨーク、ロンドンに次いで香港が第3位となり、実に2億6千万USドルという数字を上げたのである。

同時期シンガポールはアート・ステージ・シンガポールという2011年から始まっていたアートフェアが直前に中止となり、波紋を呼んだ。同アートフェアは2011年に出品ギャラリーは45、2016年には170と増えたが、2017年には131、それが2018年に84となり、減少傾向を辿っていた。こうしてコンテンポラリー・アートのセールスは前年から64%減のUS\$655,000となるなど香港と比べて著しく明暗を分けたのである。

香港では“Invest Hong Kong”という政府組織が、海外の投資家を惹きつけるために作られ、ネットワークや物流に関するアドバイスを提供したり、会計士、弁護士、ビザ・コンサルタントなどを紹介することにより、アート市場が自発的に盛り上がるのを促すようにしたというところにも、香港の自由主義的姿勢が見られる。

税制面では、香港には消費税がなく、アートの輸出入は無税であり、もちろんアート購入も無税ででき、大きなインセンティブとなる。このことが香港のアート・マーケット大躍進を支えてきたことは間違いない。一方、シンガポールには消費税があり、アートを購入する際にももちろん税金がかかる。

さて、香港が民間からの自発的アート産業振興を進めてきたのに対し、シンガポールでは、政府主導のトップダウン方式だということはすでに指摘したが、1985年の経済危機以降、アート政策が特に経済と深く結びつくようになってきた。1989年“the Report of the Advisory Council on Culture and the Arts”によって都市国家シンガポールの文化投資が明白に経済的根拠によって正当化されるようになった。当時の文化大臣、ジョージ・イェオは、“シンガポールは、アートを強力に発展させることによ

り、世界のハブ都市となる一助とするべきである。そしてアートの発展によって世界において競争力のあるモノやサービスを生産できるようにするべきだ。”と言っている。

どうやらシンガポール政府には“アートも経済的価値を生むべき、そうでなければ意味がない”という認識があるように感じられる。それを示す一つの例として、配偶者ビザを持つ者の就労条件、がある。すなわち配偶ビザを持つ外国人は会社または個人事業を設立し、シンガポール人または永住権を持つ外国人を一人雇い、最低3ヶ月給料とCPFを払わなければ就労（つまり経済的報酬を得る）することが許されていない。この規定はもちろん自国民保護が目的で作られたものだが、アーティストにも適用されるので、アーティストが絵や作品を売るためには会社または個人事業設立が必要で、ローカルまたは永住権を持つ外国人を一人雇用し給与とCPFを払わなければならないのである。

インテリア・デザイナーやグラフィック・デザイナー、ファッション・デザイナー、プロダクト・デザイナーなどの商業アーティストならばクライアントがあり、クライアントの要望に応えたデザインを作り、定期的に一定収入を得ることが比較的容易であるが、クライアントのために作品を作らないファイン・アーティスト（純粋芸術家）にとっては作品が売れるかどうかかわからない、売れるとしてもいつ売れるかわからない、しかも個人でアート制作をする分には人を雇う必要性もないので、この規定は大変に厳しいルールである。

香港では多くの外国人がアーティストやアートギャラリーのオーナーやディレクターとして香港のアート業界を盛り上げてきた。シンガポールにも多くの外国人がアーティストやアート関係者として住んでいるが、この配偶者ビザ規定のために活動を諦めてしまっている人も少なくない。香港ではEast Meets Westと言われ西欧文化と東洋文化が出会い融合して新しいカルチャーを生み出し香港のアート界を盛り上げてきた。例えばインドネシアのケチャという民俗音楽がドイツ人画家、ヴァルター・シュピースが芸能化をすすめたことによって今日のような確立した男声合唱、舞踏劇に発展したことにも見られ

るように、地元民と外国人が等しく機会を与えられ、お互いに刺激を与え合い、協力して、新しいその国のカルチャーを作り上げ盛り上げていくという状況が理想的であり、現在のシンガポールのアート界では残念ながら外国人に与えられる機会というものがあるように不足しているような感があるのである。



シンガポールが誇る壁画家、Yip Yew Chong（元会計士）と彼の最近作品



チャイナタウンにある彼の作品

もう一つはやはりシンガポールのトップダウン方式と関連して、例えばアートのパフォーマンスなどにおいて少しでも過激な内容なものだと規制がかかったり禁止されたりする。これがアートステージ・シンガポールの出展ギャラリー数の減少の理由の一つであるらしい。また、シンガポールで最近流行っていると言われる壁画だが、他国ではGraffitiといい、地元のアーティストが自発的に壁に落書きをするのであるが、シンガポールの場合、Graffitiは基本的に禁止されている。なのでチャイナタウン、リトルインディア、アラブストリートなどに多く見られる壁画は、全部その周りの店や会社が発注してアーティストに描かせた絵なのだ。だから合法的で、良い子の絵である。街にアートが溢れている事は嬉しい事だが、アートというのは本来自由、アーティストが描きたいように描く、それが基本だとすれば、シンガポールの壁画は本来的なアートとはちょっと違った意味合いを持つことになる。

ただこうした課題もある一方、中国や香港が政治的に厳しい状況になってきたため、中国人富裕層、中国人コレクターがシンガポールに移転する傾向もここ数年顕著になってきており、そうした富裕層のファミリー・オフィスやコレクターがプライベート・ギャラリーをオープンしてきており、これから

はさらにコンテンポラリー・アートに対する注目が集まっていくのは確実だと言えよう。またここ数年ファンド会社など元々金融関係の会社、オフィスが“確実な投資先”としてアートに目をつけるようになってきており、中にはギャラリーをオープンしたり、ポップアップ展覧会を催したり、するケースも見られるようになってきた。

こうした最近のトレンドに加えてこれまでの課題に対して有効な解決策、改善策を見出すことができれば、必ずや近い将来シンガポールがアジアのアートハブになれる日が来ることであろう。時代の潮流は“アジア”だ。世界中の期待の目がアジアとアジアのアートに向けられている。

#### <参考文献>

1. South China Morning Post, Feb. 5<sup>th</sup>, 2024, “Singapore aims to be the No. 1 art market in Southeast Asia, and the recent growth in private art spaces and exhibitions could help it realise that ambition” by Paul Uttam
2. MDPI “Hong Kong as a Global Art Hub: Art Ecology and Sustainability of Asia’s Art Market Centre” by Zoran Poposki and Isaac Hok Bun Leung, Nov. 29, 2022
3. ART news JAPAN, Aug. 3<sup>rd</sup> 2022, “アート市場はシンガポールの時代が来る!? 香港脱出の富裕層を取り込み拡大中” by Reena Devi, Aug. 3<sup>rd</sup> 2022
4. MDPI “Becoming Asia’s Art Market Hub: Comparing Singapore and Hong Kong” by Jeremie Molho, Apr. 27<sup>th</sup> 2021
5. AsiaX 閉鎖感を打破！「アートのある暮らし」を身近にしたシンガポール市場開拓秘話, Mar. 15, 2021 by 舞スーリ、AsiaX編集部
6. 一般財団法人自治体国際化協会シンガポール事務所「シンガポールの政策 文化・芸術編」Mar. 2020
7. AsiaX “シンガポールの国を挙げたアートタウン化計画に迫る” Mar. 27<sup>th</sup> 2019
8. Art Annual Online Oct. 17, 2014, [レポート] 2015年、シンガポールに2つの美術館が開館 by 橋爪勇介

#### 執筆者氏名

松島 久美子（まつしま くみこ）

#### 経歴

プラット・インスティテュート美術大学首席卒業。ミドルベリー・インスティテュート・オブ・インターナショナル・スタディーズ・アット・モンタレー卒業MBA取得。早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。香港アジア・ソサエティより油絵で受賞。現在シンガポール女性芸術家協会会員として各種グループ展、個展に出席している。

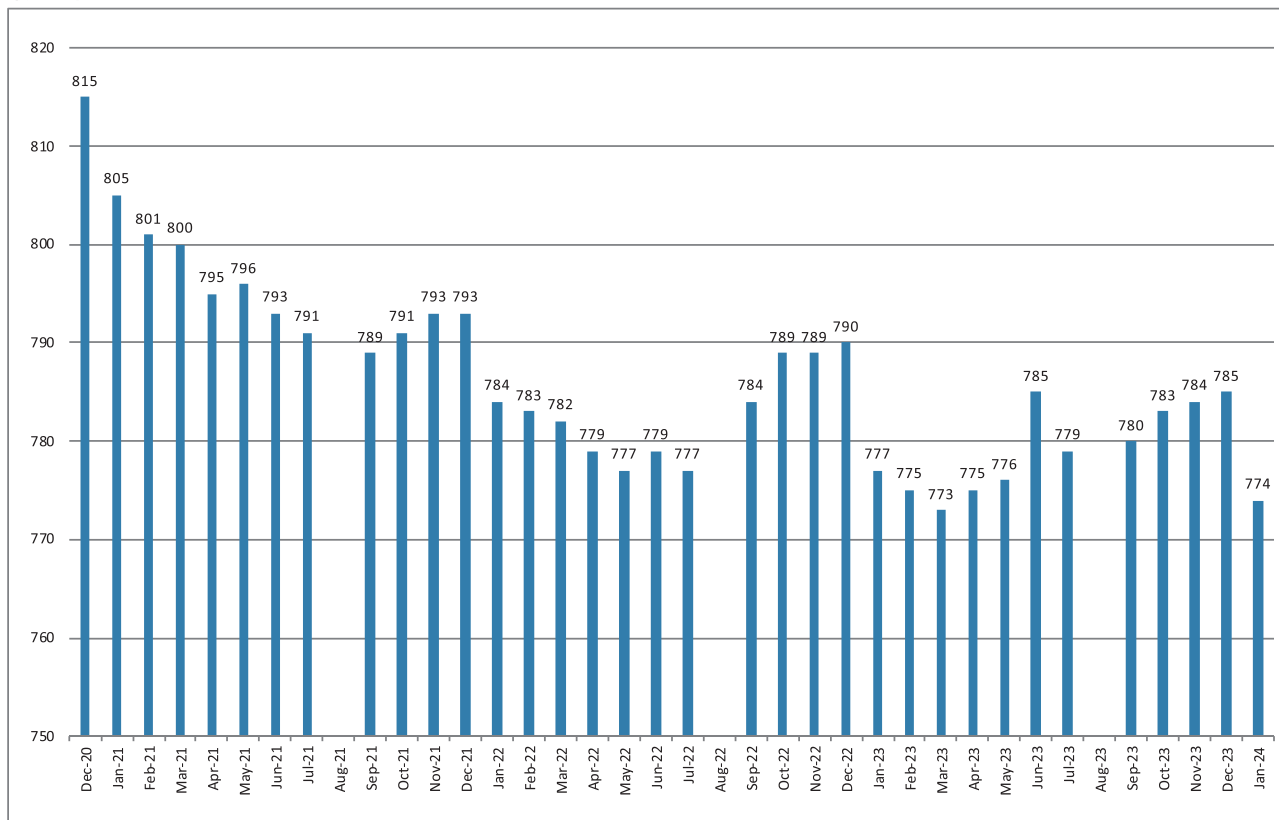
ウェブサイト：<https://www.kumikomatsushima.com>  
インスタグラム：kumiko\_matsushima\_hk



<入会承認会員一覧 (2024年2月理事会)>

会 員 名	格付	備 考
KOBELCO COMPRESSORS ASIA (SINGAPORE) PTE. LTD.  [第一工業部会]	B (法人)	Industrial air compressors (KOBELCO brand) sales and after service in Singapore, Indonesia, Cambodia, Myanmar through distributors. 現地法人 (100%日本出資) 設立登記: 2021年9月 従業員数: 27 (派遣邦人2)
GPC GATEWAY PTE. LTD.  [法人サービス・IT部会]	C (法人)	Management Consultancy Services & Employment agencies 現地法人 (現地独立資本/個人事業主) 設立登記: 2018年8月 従業員数: 6 (現地邦人3)
JSBRIDGE CONSULTING PTE LTD  [生活産業部会]	C (法人)	Financial and accounting education business 現地法人 (現地独立資本/個人事業主) 設立登記: 2022年6月 従業員数: 1 (派遣邦人1)
Ms. Aki Kaneko PRICEWATERHOUSECOOPERS ADVISORY SERVICES PTE LTD [法人サービス・IT部会]	D (個人)	Provides transaction advice for merger and acquisitions. 現地法人 (現地独立資本/個人事業主) 設立登記: 2006年9月 従業員数: 296 (派遣邦人3)

最近の推移:



## <新規入会会員紹介>

会社名 (英)	GPC GATEWAY PTE. LTD.	
登録代表者名 (日・英)	山下 英男 YAMASHITA Hideo	
所在地	80 Robinson Road #10-01A Singapore 068898	
電話番号	6221 5109	
事業内容	当地に進出する日系企業に向けて戦略策定、M&A、人事の面からコンサルティング業務を通じて支援をしております。	
会社概要	GPC GATEWAYは2018年に設立された、日本企業の海外事業展開を支援する完全独立系コンサルティングファームです。日本で20年以上の業歴を持つコンサルティングファームである、GPCグループのメンバーファームであり、主に戦略・M&A、人事領域において支援をしております。これまで日本企業と海外民間企業・政府機関との提携において多数の実績があります。2023年には、シンガポールの人材開発省 (MINISTRY OF MANPOWER) から、駐在員派遣時の必須手続である第三者学歴認証の執行機関として日系で唯一認定を受けております。シンガポールの人材派遣業ライセンスを保有。	

### 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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

# 2月

## 2月7日 建設・不動産部会主催ウェビナー「CORENET X Implementation」



講師のJocelyn Xu氏（BCA）およびウェビナーの様子



質疑応答の様子

## 2月22日 第一工業部会「夕食懇親会」



村上部会長（トヨタモーターアジア・パシフィック）による乾杯の音頭



自己紹介の様子

## 2月23日 貿易・運輸&第二工業&生活産業部会 Tomra 視察会



高村部会長によるご挨拶



見学会の様子



CK Chai氏（TOMRA）からの説明



集合写真



# 3月

## 3月5日 金融・保険部会「1時間で解説!『ASEAN Update』セミナー



集合写真



セミナーの様子



足田部会長 (三菱UFJ銀行) からのご挨拶



懇親会の様子

## 3月8日 建設・不動産部会「ケッペルタワー新設工事」現場見学会



お礼の品を大林シンガポールの若林様へ



大塚部会長の開会ご挨拶



工事現場を見学



集合写真



## 3月12日 理事会



馬場会頭と梁事務局長



河田副会頭（丸紅アセアン）と馬場会頭



神田運営担当理事（全日本空輸）と馬場会頭



澤田運営担当理事（東京海上シンガポール）と馬場会頭



中西理事（三菱商事）と馬場会頭



味方理事（NTTシンガポール）と馬場会頭



小関理事（住友化学アジア）と馬場会頭



高村理事（MOL (ASIA OCEANIA) PTE LTD）と馬場会頭





朝長理事（横河電機エンジニアリング・アジア）と馬場会頭



理事会の様子

## 3月15日 第二工業部会「シンガポール風水見学会および昼食懇親会」



URAのジオラマ



集合写真①



集合写真②



集合写真③



小関部会長の開会ご挨拶



矢島副部会長の閉会ご挨拶



# 月報 March, 2024

## 編集後記

今月もJCCI月報2024年3月号を最後までご覧いただき、ありがとうございました。

毎月様々な業界の、様々なプロフェッショナルなみなさまの寄稿を編集委員として楽しみにしております。皆様にとっても新たな視点での情報インプットの一助となっていたら幸いです。

日経平均が連日最高値を更新していき、本職の方でも日本進出を検討しているローカル、外資企業様からのお問い合わせも増えてきました。また、シンガポールを足掛かりに、ASEANへ進出したり、M&Aなどでローカル企業を買収された日系企業様のご相談も増えています。先日は故郷でもある広島企業の視察団の皆様との交流もあり、地方から世界へ、という力強い熱意に心動かされました。そして日本大使館のパーティーにて様々な国の大使館の方々とお話することで、皆様口々に日本は良い国だ、注目しているとおっしゃっていただけました。世界における日本のプレゼンスがもっと高まるよう、海外に住む日本人として身を引き締めていこうと思いました。

最後になりましたが、ご執筆いただきましたみなさま、このたびも素敵な記事をありがとうございました。

(編集後記担当：JAC RECRUITMENT PTE. LTD. 永見 亜弓)



左：川瀬 右：永見

○氏名：川瀬 茂人 (かわせ しげと)  
○出身地：京都府向日市  
○在星暦：5年9か月 (2014年～2017年、2021年12月～)  
○会社名：FUJIFILM BUSINESS INNOVATION ASIA PACIFIC PTE. LTD.  
○仕事内容：日系企業の業務自動化支援 (DX) など  
○趣味：自然の中でゆったりすること  
○友人をシンガポール案内するとしたら、どこ?：  
Marina Barrage (風が気持ちいい! 風揚げしましょう!)  
○読者の皆様へ：2024年以降、世界秩序の変化や指導体制の変更からシンガポールも大きく変わると言われています。いろいろ不透明な状況ではありますが、スポーツ、芸術、音楽などシンガポールの今後の変化に是非注目してみてください。

○氏名：永見 亜弓 (ながみ あゆみ)  
○出身地：広島県広島市  
○在星暦：17年6か月 (2007年9月～)  
○会社名：JAC RECRUITMENT PTE. LTD.  
○仕事内容：人材紹介会社での営業、人事周りのコンサルテーション  
○趣味：写真 (アルビレックス新潟シンガポールオフィシャルフォトグラファー)  
○友人をシンガポール案内するとしたら、どこ：  
リトルインディア、チャイナタウン、アラブストリートなど文化がわかる場所  
○読者の皆様へ：このたびの月報を通して、新たな情報や気づきが生まれるきっかけとなると幸いです。

## 発行

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

## 編集

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

## <2024年4月号月報 年次総会特集号掲載予定記事一覧>

- 2024年 年次総会議事録
- 2024年 年次総会/開会宣言・会頭挨拶
- 新会頭 就任挨拶
- 駐シンガポール日本国特命全権大使 石川 浩司 様 御祝辞
- 事業報告書 (総括編・事項編)
- 2024年度 役員名簿
- 2023年 収支決算/2024年 収支予算

※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。

# 培養肉のビジネスハブとしての シンガポールの魅力

## 培養肉事業が多様な業界から注目を集めている

「サステナブルな食」として、培養肉が注目を集めています。近年の食料安全保障に関する懸念やサステナブル意識の高まり等を背景に、大手の食品業だけでなく、医薬品や産業装置製造等、多様な業界から参入が相次いでいます。培養肉が対象としている食肉産業の市場規模は世界全体で1.4兆ドルに上る中、複数の調査会社の推計結果を踏まえると、培養肉の市場規模は2030年時点で約391億ドルに到達すると予測されていることから、多くの事業機会が眠る市場として、多数の企業が注目している市場であると考えられます。

## 今後の普及に向けた課題は多く存在する

将来的に巨大市場となり得る培養肉ですが、市場に一般流通するためには、克服すべき課題が残っています。まず、コスト及び味は培養肉の消費者の多くにとって特に重視されている要素であり、一般流通のためには、従来肉と同等の水準を達成する必要があります。培養という製法の特性上、食品業のみならず医薬品業や学術等、多様なプレイヤーが当該課題を解決するために共同して研究開発に取り組んでいます。また、他にも安全性への懸念の払しょくが課題として挙げられます。現在、安全性への懸念から、ほとんどの国が許認可付与に対して慎重な態度を取っており、シンガポール、米国、イスラエルの3か国において一部のスタートアップのみが販売を許可されている状況です(2024年2月時点)。

## シンガポールは事業参入の有望な候補国となり得る

前述の通り、将来的に巨大市場となり得るものの、様々な課題を背景に現時点では試験的導入に留まっている培養肉産業ですが、市場が未開拓であるからこそ、先駆者になるべく積極的に市場参入することを検討する余地があるとも言えます。シンガポールは食料安全保障への対応の観点から2030年までに食料自給率30%の達成を目指しており、その一環として培養肉関連の法制度整備や経済的インセンティブ付与等を積極的に行っており、結果として国内外の多くの培養肉関連スタートアップが事業拠点をシンガポールに置くなど、一種のエコシステムを形成しています。市場参入の検討においては必ずしも日本を前提とするのではなく、シンガポールのような培養肉先進国を視野に入れることも有効となる可能性があります。

IGPIシンガポールでは培養肉の事業性に関する検証やシンガポールにおけるパートナー候補探索・提携支援に関する多くの実績を有しているため、関連テーマをご検討される際には是非ご相談を頂けると幸いです。



### 執筆者紹介

IGPIシンガポール シニアマネジャー  
笹倉 達志  
Tatsushi Sasakura

みずほ銀行、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーを経て現職。エネルギー、コンシューマー領域を中心にM&A/事業戦略策定、ビジネスデューデリジェンス、M&Aアドバイザー等に従事。早稲田大学政治経済学部卒、証券アナリスト協会検定会員

## IGPIシンガポールについて

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

## 主な支援テーマ

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