

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  
JUL

# 月報

## CONTENTS

### <特集>

- シンガポールにおける新たな課税制度（Section 10L）が日本企業に与える影響 p2  
EY CORPORATE ADVISORS PTE. LTD. 宮崎 晃
- なぜ気象情報の活用でビジネスが変わるのか p6  
WEATHERNEWS SINGAPORE. PTE. LTD. 佐々木 麻衣子
- 新興国に広がる経済ナショナリズム：インドネシアとインドの事例から p12  
UZABASE INC. 上田 倫生
- シンガポールで高まる訪日熱と、地方のインバウンド戦略 p16  
JTB PTE LTD 執行 覚

### <特別掲載記事 >

- 見直されるシンガポールの地域統括、機能の最適配置が加速へ p20  
～シンガポール日系企業の地域統括機能に関する調査から  
JETRO SINGAPORE 朝倉 啓介

### <着任のご挨拶>

- 着任のご挨拶 p24  
MIZUHO BANK LTD. 杉田 充
- 着任のご挨拶 p25  
TOKIO MARINE INSURANCE SINGAPORE LTD 秦 浩之

### <活動報告・各種ご連絡>

- 入会承認会員一覧（2024年6月） p26
- 新規入会会員紹介／各種ご連絡 p27
- JCCIイベント
  - 6月 金融・保険部会「カクテルナイト @ Cook & Brew」 p29  
法人サービス・IT部会「ミニプレゼン&懇親会」
  - 7月 Play : Date - Unlocking Cabinets of Play p30  
理事会
- 編集後記 p31
- [会員企業PR]  
シンガポールから考察する海外事業拡大に向けた課題 p32  
INDUSTRIAL GROWTH PLATFORM, INC. 山崎 良太

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：Ayumi Nagami  
写真タイトル：いつかみたあの練習風景

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

## シンガポールにおける新たな課税制度 (Section 10L) が日本企業に与える影響

EY CORPORATE ADVISORS PTE. LTD.  
Senior Manager  
宮崎 晃



### はじめに

シンガポール政府は2023年にSection 10Lという新たな法律を導入しました。Section 10Lとは、経済的実体のない事業体がシンガポールで受け取った国外資産（株式、不動産、知的財産など）の売却益に対する課税制度で、2023年に導入・改正された法人税の中で最も注目を集めた制度です。

Section 10Lにより、2024年1月1日以降発生する一定のキャピタルゲインについては課税されることとなります。

シンガポールの事業体を通じて、シンガポール国外の資産を保有している企業については留意が必要です。また日本企業としては、日本における外国子会社合算税制（CFC（Controlled Foreign Company）税制又はタックスヘイブン対策税制とも呼ばれています）と関連して、今後、国外資産を譲渡する場合は、慎重な検討が求められます。

### Section 10Lとは

#### 1. 導入の目的・背景

Section 10Lが導入された背景は、EU行動規範グループが提供するガイダンス（国外源泉所得免税となるキャピタルゲインについて経済的実体要件を満たすようガイダンスを更新。国際的な租税回避リスクに対処することを目的としている。）が更新されたことにあります。

シンガポールの財務省は、Section 10Lの導入により、キャピタルゲインに課税することが目的では

なく、当該ガイダンスに合わせることで、実体のある経済活動をシンガポールに定着させる狙いもあることを述べています。

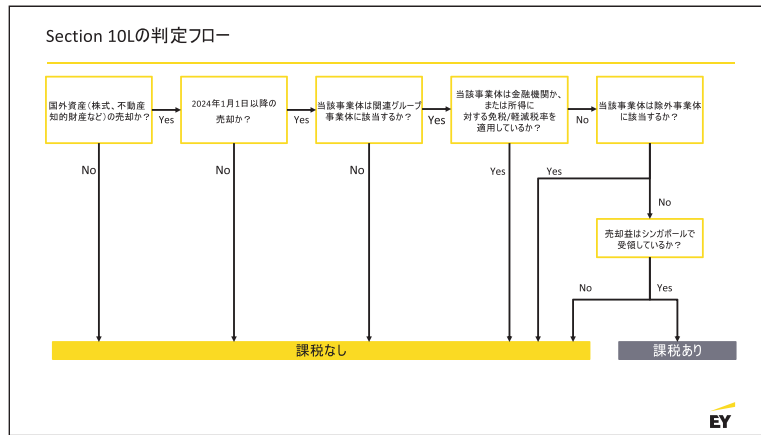
#### 2. 制度の概要

2024年1月1日以降、シンガポールに十分な経済的実体がない事業体が、国外資産（株式、不動産、知的財産など）を売却等したことにより得られる利益で、かつシンガポールで受け取るものに対して課税されます。

従来は国外資産の売却による利益が資本的収入（capital in nature）（注1）に該当する場合や、Section 13W（注2）の要件を満たす場合は非課税でしたが、2024年1月以降は、これらの規定に該当し非課税とされていたものであっても、Section 10Lが適用された場合は課税されるため、留意が必要になります。Section 10Lにより課税されるかどうかの判定は、下記3. をご参照ください。

（注1）一般的に、固定資産及び子会社株式等の長期的に保有することを目的とした資産の取得・売却により発生する収入とされています。実務上はいくつかの要素（取引の頻度、所有期間、取得時における将来的な売却の意思など）を総合勘案の上、判定します。

（注2）20%以上、かつ、24カ月以上継続保有した普通株式の譲渡益は、一定の株式の譲渡を除き非課税とされています。適用期間は2012年6月1日から2027年12月31日までです。



Section 10Lの判定フロー

### 3. 課税取引の判定

Section 10Lにより課税されるかどうかの判定は一般的に上記のフローに基づき行います。ただし、知的財産等については、株式や不動産などと取扱いが異なります。本稿では説明を省略します。

#### (1) 国外資産の判定

国外資産とは、シンガポール国外に所在する動産又は不動産をいいます。シンガポール国外に所在する資産であるかどうかの判定基準は、下記のとおりです。

- 会社が発行する株式又は証券（当該株式又は証券に対する権利又は持分を含む）は、会社が設立された場所
- 不動産及び有形動産は、物理的に所在する場所
- 知的財産又は知的財産に関するライセンス若しくはその他の権利は、知的財産、ライセンス又は権利の所有者が居住する場所
- 無形動産は、当該動産に関する所有権が主に執行可能な場所
- 担保付又は無担保の債務（有価証券等を除く）は、債権者が居住する場所

#### (2) 関連グループの事業体の該当有無

Section 10Lの対象となるのは関連グループの事業体（法人、パートナーシップ、信託）です。ここでいう関連グループの事業体とは、連結財務諸表に含まれる事業体であり、それらの事業体のうち、少なくとも1つの事業体がシンガポール国外に事業所を有する場合における事業体をいいます。つまり、

連結財務諸表に含まれていない事業体や、当該グループのいずれもシンガポール国外に事業所を有していない事業体はSection 10Lの対象外になります。

#### (3) 金融機関・所得に対する免税/軽減税率のインセンティブを受けている事業体

下記のいずれかに該当する場合は、Section 10Lは適用されないこととされています。

- 当該国外資産の譲渡が、金融機関の事業活動の一環として又はそれに付随して行われた場合
- 一定のインセンティブ（Pioneer Certificate Incentive、Development and Expansion Incentive、Finance and Treasury Center、Global Trader Programme、Aircraft Leasing Scheme、Financial Sector Incentive、Insurance Business Development Incentive、Maritime Sector Incentive）が適用される事業体で、当該国外資産の譲渡が、そのインセンティブに係る事業活動の一環として又はそれに付随して行われた場合
- 除外事業体（経済的実体を有する事業体）

#### (4) 除外事業体

除外事業体とは、下記の経済的実体の要件を充足する事業体をいいます。下記の定義に基づき、事業体ごとに純粋持株会社又は純粋持株会社以外の会社に区分し、それぞれに定められた要件を充足する場合は、Section 10Lは適用されないこととされています。

経済的実体の要件は、事業体の主たる事業に基づいて判定され、ビジネスモデルと事業規模に見合ったものでなければならないとされています。また、経済的実体の要件は、シンガポールで利益を受け

取った年ではなく、国外資産を処分した年に満たさなければ、その利益は適用から除外されません。なお、経済的実体の要件は、原則、国外資産を売却した事業体で判定します。ただし、SPV (special

	純粹持株会社	純粹持株会社以外の会社
定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の事業体の株式又は持分を保有することを主たる事業とする事業体</li> <li>下記の収入しかない事業体                             <ul style="list-style-type: none"> <li>株式又は持分からの配当金又は類似の支払い</li> <li>株式又は持分の売却益又は処分益</li> <li>他の事業体の株式又は持分を保有する活動に付随する所得</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記以外の事業体</li> </ul>
経済的実体の要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令に基づき、申告書等の提出義務を遵守していること</li> <li>当該事業体の事業が従業員又はその他の者によってシンガポールで管理・実行されていること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールで事業を行っていること</li> <li>当該事業体の事業が従業員又はその他の者によってシンガポールで管理・実行されていること</li> <li>以下の点を考慮し、その事業体がシンガポールにおいて経済的実体を有していること                             <ul style="list-style-type: none"> <li>当該事業体（又は当該事業体の業務を管理・実行するその他の者）のシンガポールにおける従業員数</li> <li>当該従業員の経験</li> <li>当該事業体が負担した事業支出の額</li> <li>当該事業体の主要な意思決定が、シンガポールにいる者によって行われているか否か</li> </ul> </li> </ul>

purpose vehicles) については、SPVの代わりに持株会社レベル (SPVを保有する会社) で判定することができます。

また、純粹持株会社において、経済活動を外部委託している場合でも、一定の条件を満たせば、経済的実体の要件を満たすことができます。

#### (5) 売却益はシンガポールで受領しているか

下記のいずれかに該当する場合は、シンガポール国外からシンガポールで受け取ったものとされます。

- シンガポールに送金される。
- シンガポールで営まれる貿易又は事業に関して発生した債務の返済に充てられる。
- シンガポールに持ち込まれる動産の購入に充てられる。

### 外国子会社合算税制 (CFC税制) とは

日本では外国子会社を利用した租税回避を抑制するために、一定の条件に該当する外国子会社の所得を、日本の親会社の所得とみなして合算し、日本で課

税する、外国子会社合算税制というものがあります。

日本でも本税制による追徴課税が新聞等でもたびたび報道されており (「タックスハイブزن」 「追徴課税」で検索すれば出てきます)、移転価格税制と並び、企業のレピュテーションに大きな影響を与える税制です。

前述のとおり、租税回避を抑制するために設けられた制度ですが、法律上に定められた要件に該当すると、租税回避の意図に関わらず、課税されることとなります。

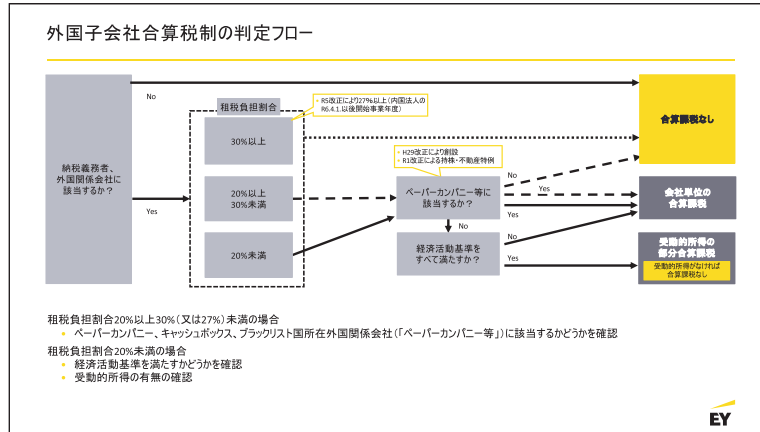
外国子会社合算税制により課税されるかどうかは、下記のフローに基づき判定します。シンガポールは法定税率が17%のため、基本的には租税負担割合 (税法上の実効税率) が20%未満の場合に該当し、経済活動基準の充足が求められます。経済活動基準には①事業基準、②実体基準、③管理支配基準、④非関連者基準又は所在地国基準があり、これらすべての基準を充足することが求められています。

各基準の説明は省略しますが、経済活動基準は、海外子会社が独立企業としての実体を備え、かつ、その地において事業活動を行うことにつき十分な合

理性を求める内容となっています。なお、外国子会社合算税制は昭和53年に導入され、平成29年に大幅に強化された経緯があります。また上記以外の年度においても頻繁に改正が行われていることから、

複雑な制度となっています。

日本企業が保有する海外子会社については本税制の対象になるため、海外子会社に経済的実体があるかないかを従前より確認することが求められています。



外国子会社合算税制の判定フロー

#### 4. おわりに

Section 10Lの導入は、キャピタルゲインはシンガポールでは課税されないという長年にわたるシンガポールの税務上の取扱いに大きな変化をもたらします。特に経済的実体を有さないシンガポール事業体が国外資産の売却を予定している場合や、本稿では省略しましたが、知的財産権の売却を予定している場合は、本税制の影響について事前に考慮する必要があります。

また日本企業の場合は、Section 10Lのみならず、外国子会社合算税制についても検討が必要になります。Section 10Lと外国子会社合算税制の両方が適用された場合に、日本側で外国税額控除が適用できる場合は、グループ全体の理論上の実効税率は約30%（Section 10Lにより納付した税金を日本側で外国税額できると仮定。国外財産の譲渡益が100ある場合は、シンガポールに17（= 100 × 17%）を納付し、日本に13（= 100 × 30% - 17）を納付）になりますが、日本側で外国税額控除が必ずしも全額控除できないケースもあります。したがって、外国子会社合算税制により課税される場合であっても、Section 10Lにより課税されるかどうかの確認や、極力、課税されないための事前の検討を推奨します。

さらにシンガポール国外の株式や不動産を譲渡す

る場合は、国外資産の所在地国における Capital gain tax や Stamp duty についても検討が必要になりますので、事前に外部専門家へのご相談をお勧めいたします。

#### 執筆者氏名

宮崎 晃（みやざき あきら）

#### 経歴

2004年に中堅の税理士法人に入所。2007年にEY税理士法人に入所。2014年7月から2017年3月まで経済産業省（国際租税担当）に出向。2023年1月からEYシンガポールに出向。税務コンプライアンス、BEPS2.0をはじめ、タックスインセンティブなど日本及びシンガポール税務の観点からの支援を行っている。日本機械輸出組合、国際税務研究会委員、日本税理士。Akira.Miyazaki@sg.ey.com

## なぜ気象情報の活用でビジネスが変わるのか

WEATHERNEWS SINGAPORE. PTE. LTD.  
Regional Head of Sales  
佐々木 麻衣子



### はじめに

株式会社ウェザーニューズは、民間気象情報会社です。その原点は、1970年1月の福島県いわき市小名浜港での貨物船の沈没事故に遡ります。この事故では、小名浜港を襲った爆弾低気圧により貨物船が沈没、15名の乗組員の尊い命が犠牲となりました。当時の気象技術では爆弾低気圧を予測することは難しく、また船乗りのための気象情報が存在していませんでした。この事故をきっかけに創業者の石橋は気象の道へ進み、1986年6月にウェザーニューズを設立しました。以降、わたしたちは、一人ひとりに役立つ情報提供を念頭において、外航船・内航船向けの最適航海計画支援にはじまり、人々の未来に持続可能な社会をつくるために、様々な市場で気象

リスク軽減に働きかけてまいりました。わたしがウェザーニューズに入社した当時2007年に、世界のGDP変化と各国の気象庁の予算をベースに試算した世界の気象ビジネス規模は約6000億円でしたが、現在は、世界的な気候変動リスクへの関心の高まりにも応えるべく、ウェザーニューズでは、企業および個人向けに、気象観測、データ分析、予測技術を駆使して、気象と気候変動リスクの軽減に寄与する情報を、多岐にわたって提供しています。SEA・SKY・LAND・Internetのドメインを主な事業領域とし、海上輸送、道路・鉄道輸送、航空輸送、エネルギー、小売・流通、農業、建設、通信、港湾管理を行う企業、自治体などの各業界の安全性向上や運営効率化を支援しています（図1）。

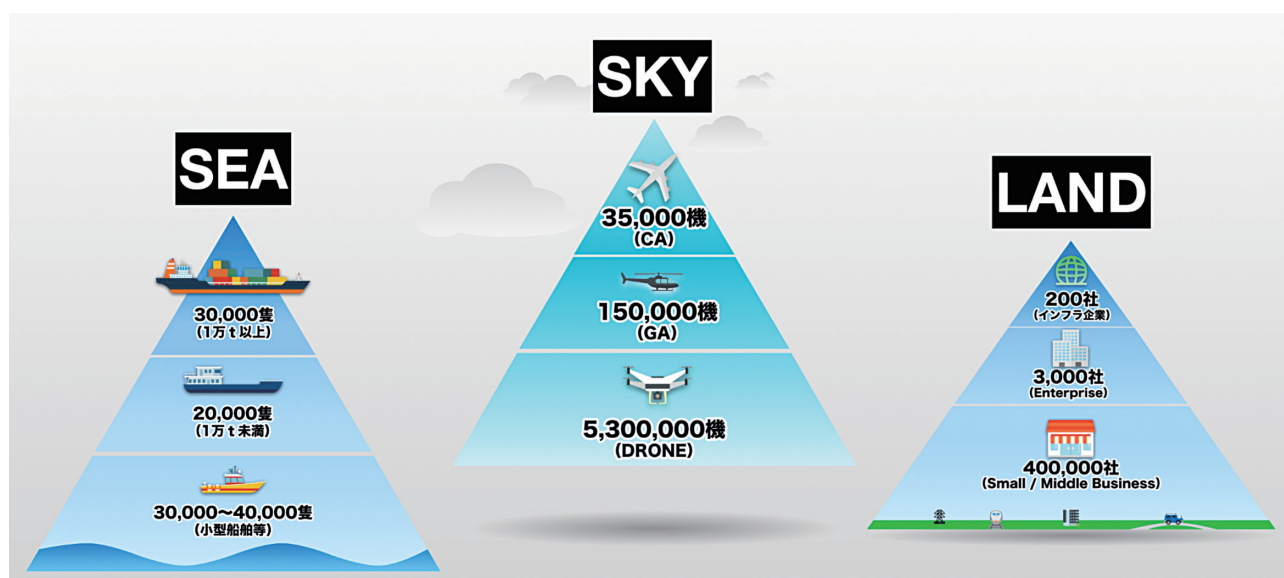


図1 ウェザーニューズの主な事業領域  
\*SEA：航海気象ドメイン、\*SKY：航空気象ドメイン、\*LAND：陸上気象ドメイン

## 2. 気象予測の最先端

気象予測の方法については、日々進化しており、国内の気象予測精度も年々高くなっています。弊社で使用している最先端技術例として、ご紹介いたします。

### (1) 日本中を網羅する観測ネットワーク

天気予報の精度は、予報を計算する上でデータの“多さ”が重要な要素となります。“いまの空”の情報になるべく“多く”揃うことが、天気予報を当てる方程式です。弊社では、気象庁が設置している約1,300地点のアメダスなどを観測データと合わせて予報に反映することで細かい予報を可能にしています。また、これらのデータを用いて全国の予報の当たりはずれを日々検証しているため、全国に約1.3万地点の気象観測網を備えています。

### (2) 複数の予測モデル+AI解析で予測アルゴリズムを最適化

現在の天気予報は、気象予測モデル（数値予報モデル）と呼ばれる、コンピューターによるシミュレーションの結果をもとにおこなわれています。この予報のベースとなる気象予測モデルは、日本の気象庁をはじめ、世界の気象機関が独自に持っていることから複数存在しており、モデルごとに観測データや地形データのほか、計算処理の仕方が異なるため、出力される天気シミュレーション結果にも違いが出ます。弊社の場合は、日本の気象庁・ヨーロッパ・アメリカ・韓国・ドイツなど世界各国の気象機関の予測モデルに加え、独自に開発した気象予測モデルの計算結果も取り入れて、各モデルのシミュレーション結果を評価し、より最適化したものを最終的に予報のベースとして使用しています。さらに、各モデルの得意不得意部分の評価には、気象のエキスパートの知見を盛り込んだ独自のAI技術を活用しています。また、独自の観測ネットワークで把握した観測データや現地の天気報告を用いて、弊社が提供した予報が最適だったかを日々評価し、よりよい予報を出せるようにチューニングを行っています。これを繰り返していくことにより、天気のパターンごとに独自の天気予報を出すアルゴリズム

を最適化し続けています。

### (3) 1kmメッシュという超高密度な天気予報の発表

この独自のアルゴリズムで発表される天気予報は、1kmメッシュという非常に高い解像度の予報として発表されます。従来運用されてきた予測モデル（最詳で5kmメッシュ）と比較すると、メッシュ数は25倍、計算するデータ量としては1,800倍となります。また、解像度の高さだけでなく、地域特性をアルゴリズムに取り入れています。（引用①）

## 3. 東南アジアにおける気象予測

東南アジアで発生する雨雲は、積乱雲が主体になりますが、積乱雲のスケールは、現象の規模が10km前後と小さく、寿命も短い現象です。このような小規模な現象を予測するためには、少なくとも、日本にある局地気象予測モデルのような高解像度なモデルと、観測データを1時間毎に気象モデルに同化させる技術が必要となるため、高性能な予測モデルでの計算が求められます。このような予測モデルは、東南アジアの各国では、存在はしておらず、積乱雲の発生する場所、時間を予測を難しくする要因の一つになっています。

一方で、気温、相対湿度、風、衛星画像などの現地の観測データがあれば、発生する場所を見積もることができます。そのため、ウェザーニュースでは、独自の予測技術を応用し、各国の政府機関と協力しながら、現地で所有する観測データを取り込むことで、局所的な現象を反映した精度の高い予測提供と、各国の自然災害のリスク軽減とレジリエンスの強化に取り組んでいます。また、既に発生した積乱雲の予測については、機械学習などを用いて、積乱雲の今後の動きを予測することができるため、レーダーナウキャスト（極短時間予報）技術を用いて、特に、局地的な豪雨やゲリラ雷雨の発生を迅速に検出した短時間（数十分から数時間先）の予測を、東南アジアでも提供し始めています。

なお、ナウキャスト技術は、対象空港における強雨時間帯を的確に伝えることができるため、航空気象コンテンツとしても提供しており、航空会社での例



として、運航可否判断や着陸前のホールディング有無を想定した予備燃料搭載判断を最適化するために活用いただいております。各航空会社は、航空気象台など政府機関が発表する空港予報データをすでに入手しているものの、それらのデータは、広く一般的な情報にとどまっています。空港予報は、一時的な天候の急変の可能性があることを報じますが、その時間幅が長いので、計画性や効率性を追求したい航空会社は、運航時の安全性と快適性を確保しながら、様々なシーンで航空気象情報を活用しています。

#### 4. 東南アジアでの気象情報利活用への期待

##### 4.1 極端気象に対する関心、バンコク都での利用事例

東南アジアでの気象情報と気候変動予測の活用事例を紹介します。タイにおいても日本と同様に様々な極端気象が発生していますが、特にイメージしやすい大雨による洪水を例にとってみるとその種類は、大規模洪水（河川氾濫）および浸水・冠水（内水氾濫）の2つに分類され、影響範囲、時間軸、発生頻度、気象情報を整理すると次のように整理されます。

工業団地に所属する製造業における極端気象に対する関心度調査を実施したところ、76%の工場拠点において「関心がある」という回答が得られ、そのうち22%が「喫緊に対策が必要」という結果となりました。また、次のようなリスクを抱えられていることが明らかとなりました。

- 落雷瞬停・瞬低による製品の品質悪化
- 工場内冠水による製品の濡れ
- 敷地内の低地における冠水による製品の損傷
- 強風による屋外管理製品の品質悪化
- 突風による施設損傷
- 従業員の出勤時における交通支障

一般的に工業団地の水災対策は基本的に河川氾濫を想定しているため、局地的豪雨による浸水への備えが課題といえますが、気象局による天気予報は、ゲリラ雷雨などの短時間で局地的な現象把握は得意としていません。極端気象が影響を及ぼす直前3時間前に、気象状況を想定することで、操業体制の変更、屋外製品の移動、施設の点検、止水板の設置、従業員への早期警報などの対策を講じることができると考えられており、高品質・高精度な気象情報が求められています。多くの災害に直面してきた日本の技術を応用し、日本で導入されている気象レーダーによる観測網の整備と、そのような様々な観測データを独自予測モデルに取り込むことで、3時間先のナウキャストの予測精度を向上し、あわせて、ナウキャストで雨雲を察知してメールやアプリのプッシュ通知などを通じて伝える早期の判断を促すシステムを整えられれば、シンガポールやマレーシアも含め、東南アジアでの極端気象リスク軽減に向けて、短期的な対応策としての活用が期待できます。

洪水の種類	影響範囲	時間軸	発生頻度	気象情報
大規模洪水 （河川氾濫） 例）2011年大洪水	広域 連続的	長期間 連続的	数十年に一回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広域における長期的な積算降水量の状況把握および予測精度が不十分（定量的な情報不足）</li> <li>・ 気象分野のみならず水文分野（ダム貯水量、河川水位、灌漑/排水設備）による影響が大きい</li> </ul>
浸水・冠水 （内水氾濫） 例）バンコク市内	狭域 短時間	短時間 断続的	年に数回～ 十数回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短時間の実況監視体制が不十分</li> <li>・ 時間/空間解像度が粗く、また予測精度や品質が低い</li> <li>・ 早期警報手段がない</li> </ul>

表1 洪水の種類

	気象局	ウェザーニュース
極短時間予報	なし	3時間先
短期予報	単一シミュレーション 2日先 (25km, 24時間間隔)	アンサンブルAIモデル 3日先 (5km, 1時間間隔)
中期予報	7日先	14日先
長期予報	1ヶ月、3ヶ月、季節予報	1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月先
気候変動予測	なし	30年、50年、100年先

表2 気象予測モデルの比較

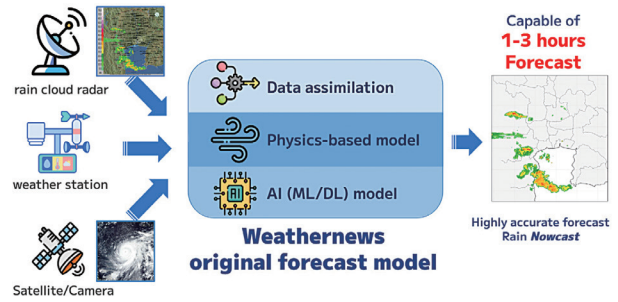


図2 極端気象対策に必要なインフラと気象予測モデル

#### 4.2 カーボンニュートラルの目標達成への関わり

近年の国際的な気候変動に対する取り組みの中、2050年の炭素中立（カーボンニュートラル）目標の達成に向けて、再生可能エネルギー市場の動向が活発化する中、弊社では、再生可能エネルギー発電事業に取り組まれる環境貢献企業に対するサポートを強化しています。特にインドは、太陽光発電設備増設の促進とあわせて、2030年までに140GWの風力発電能力を目標に設定しており、そのうち30GWは洋上風力発電で達成するという目標を立てています。現在、インドの風力発電能力は約41GWで、世界洋上風力発電に関わる事業者の気象情報活用例を一部紹介します。発電量予測には高精度な風予測が不可欠です。また、建設工事や保守・点検の際の気象条件に関する作業可否の判断基準も厳格です。特に建設工事においては、安全性の確保はもちろんのこと、作業船の用船費や人件費などで1日あたり数

界第4位の規模を誇ります。インドの風力発電事業は、気候変動対策として重要な役割を担っており、政府の政策支援と技術進歩により、成長が期待されています。

プロジェクトフェーズ	1. 事業性調査	2. 建設工事	3. 保守・運用
サポート内容	a. 対象ファームの風況解析・設計基準の調査 b. 発電量予測に基づくインバランスリスクの調査	c. 海上での安全で遅延のない工事のサポート	d. 保守点検作業の支援 e. 発電量予測の提供
サービスの主な利用者	発電事業者 オフテイカー (小売/農業事業者)	発電事業者 施工会社	発電事業者 風車メーカー オフテイカー (小売/農業事業者)

表3 洋上風力発電に関わる事業者の気象情報活用イメージ

千万円の費用がかかるため、作業の遅れはプロジェクト事業者にとって採算悪化につながります。そのため、世界中の海上の波・風を1時間ごと72時間先まで予測することを可能にした洋上風力発電市場向けの高精度な独自予測モデル(※)が活用され始めています。

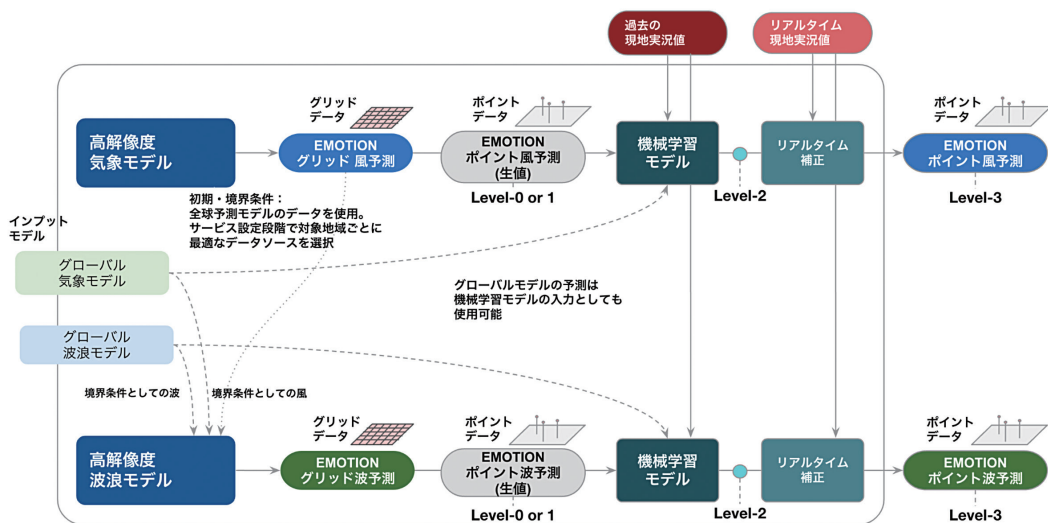


図3 指定地点に対して高解像度な予測を提供するまでのフロー

※弊社独自予測モデル「EMOTION (Environment & Marine Ocean forecast for Tactical & Innovative OperationN)」を活用した例として気象予測フローを記載

特徴1：予測メッシュの高解像度化

従来の5-10倍の高解像度と海上地点ピンポイントにおける局地数値シミュレーション

特徴2：AIモデルによるリアルタイム補正

刻一刻と変化する気象・海象の変化をいち早く察知し、予測に反映

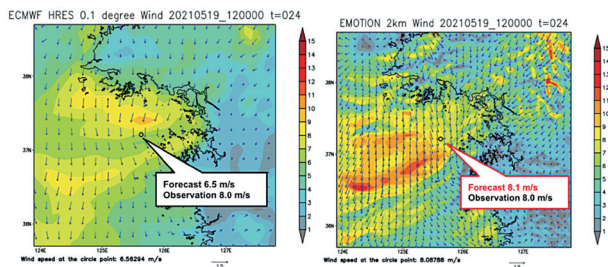


図4 局地的な風速表現の差異  
(左：ECMWF、右：EMOTION)

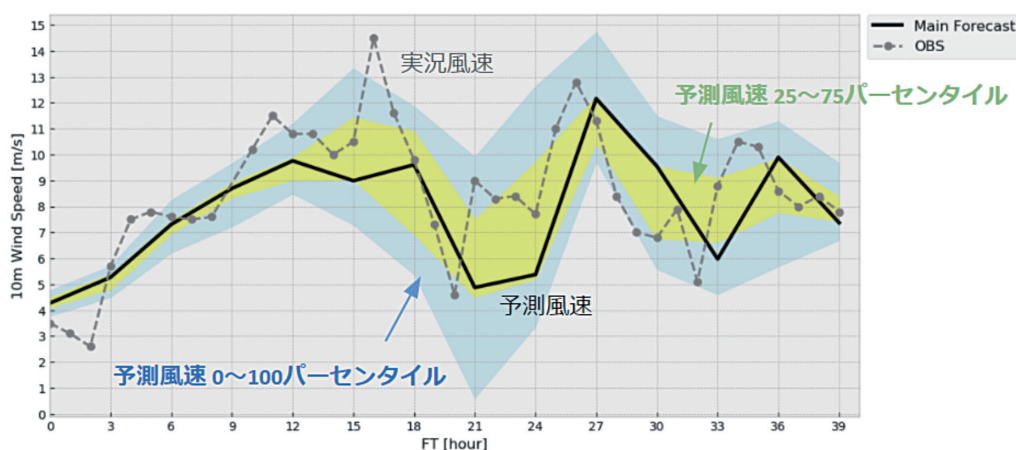


図5 高度10m風速の確率予測の例

高解像度モデル（約10kmメッシュ）とEMOTION（2kmメッシュ）の風予測シミュレーションの比較結果ですが、現地の実況観測値（Observation）8.0m/sに対し、ECMWFの予測値（Forecast）は6.5m/s、EMOTIONの予測値は8.1m/sと、EMOTIONの方がより実況観測値に近い予測ができています。

特徴3：より高度な意思決定を支援する確率予報  
多数の予測モデルデータや過去の実況データの集合を用いて、意思決定の基準となる閾値を超える確率（超過確率）を算出し、予測の不確実性を可視化し、オペレーションにおける環境的要素の許容度に応じ

たより高度な意思決定を支援

#### 4.3 気候変動による物理的リスクの定量分析と適応

2019年に気候変動に関するプロジェクトチームを立ち上げ、2022年には専門の事業部を立ち上げるなど、SaaS型サービスを活用した企業向けの気候変動対策の支援に取り組んできました。具体的には、工場や店舗などの事業拠点を対象に、気候変動による洪水や高潮などの物理的リスクを定量的に分析するサービス「Climate Impact」を提供しており、2100年までを10年ごとに、グローバルで分析することが可能です。対象となる拠点における台風や洪水などの突発的に発生する「急性リスク」と、気温上昇や海面水位の上昇などの「慢性リスク」について分析することができます。また、「Climate

Impact」では将来的な財務影響額を算出することも可能で、これらの分析結果は統合報告書やサステナビリティレポートへ掲載されるなど、日本のみならず、既にシンガポールの一部の企業でも活用されています。（引用②）

#### 4.4 電力需要予測や再生可能エネルギー発電量予測

電力市場の自由化が進行する中で、再生可能エネルギーの導入を加速するための政策として、シンガポールをはじめ、東南アジアでもオープンデータとして電力データの公開が進められています。オープンデータとしての電力需要実績や再生可能エネルギー発電実績データと、気候変動影響を含む気象

データとの相関分析を行うことで、電力需要や再生可能エネルギー発電量予測を行うことが可能です。

カーボンフリーである一方、出力が不安定な再生可能エネルギーを社会全体で余すことなく活用するためには、地域における電力需要と供給可能な太陽光や風力などの再生可能エネルギー発電量を正しく予測し、電力会社（TSO/DSO）だけでなく、発電事業者、電力需要家など電力・エネルギーのステークホルダーと協力して脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めていくことが重要になります。

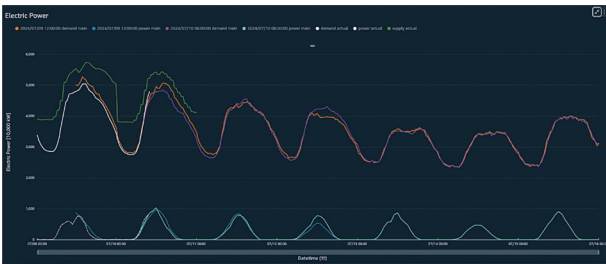


図6 東京電力エリア管内の電力需要予測（上半分）と太陽光発電量予測（下半分）の例

## 5. 気象予報の可能性とウェザーニューズの役割

従来、数値予報モデルでしかできないと思われていた2週間程度先までの予測も、近年、AI技術の発達により、物理方程式によらない完全なAIの気象モデルが開発され、数値予報を上回る精度を示しています。AI気象モデルの検証はまだ不十分で実用化には時間がかかりそうですが、数年後にはそのようなモデルが実用化されることが予想されます。ウェザーニューズは、中核技術である気象予測技術とそれを補完するビッグデータ解析によって、企業の事業利益最大化と環境負荷低減の両方を可能とする気象ソリューションを提供することで、利用者のビジネスの持続的成長をサポートします。

<引用>

- ① 予報精度向上への取り組みのプレスリリース [https://weathernews.jp/about\\_forecast/](https://weathernews.jp/about_forecast/)
- ② 気候変動アクション環境大臣表彰時のプレスリリース <https://jp.weathernews.com/news/45167/>

### 執筆者氏名

佐々木 麻衣子 (ささき まいこ)

### 経歴

地球環境学専攻。気候変動と経済学との相互関係に強い関心があり、2007年に、株式会社ウェザーニューズに入社。日本エリアでの自治体・鉄道気象事業部での気象情報コンサルティングサービスのセールス、航海気象事業部でのセールス&マーケティングリーダーを経て、2018年にWeathernews Singapore Pte. Ltd.の拠点リーダーとして着任。主に、海運会社向けの航海気象情報と利用拡大と、シンガポール・マレーシア・インドの航空気象事業の展開をリード。現在は、航海気象事業部の日本、東南アジア、インドの営業統括として、気象サービスの更なる事業成長を狙う。

sasa-m@wni.com

## 新興国に広がる経済ナショナリズム： インドネシアとインドの事例から

UZABASE INC.  
Head of Market Intelligence, SPEEDA Southeast Asia  
上田 倫生

### はじめに

昨今、世界全体において、保護主義的な潮流が強まりを見せている。これはアジアにおいても決して例外ではなく、インドネシアやインドなど、業界を超えて日本企業にとって重要な市場でも経済ナショナリズムが顕在化している<sup>1</sup>。

本エッセイでは、世界全体における保護主義の広がりを背景として俯瞰した上で、インドネシアとインドにおける具体的な事例を検討しつつ、それらを踏まえ、企業活動に対しての影響や、企業として押さえておくべき観点について考察する。

### 世界的な保護主義の広がり

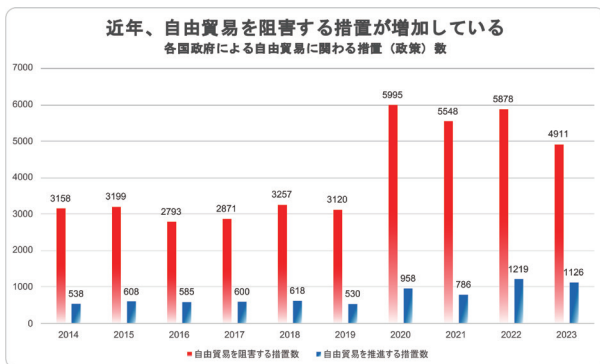
歴史を振り返れば、保護主義的な考え方は決して新しいものではない。しかし、冷戦後という時間軸だけで見れば、世界は自由貿易を志向するなかで展開し、関税および貿易に関する一般協定（GATT）や世界貿易機関（WTO）などの条約や機関は、自由貿易を支える屋台骨として機能してきた。他方、各国の保護主義への傾倒はしばしば発生し、2008年以降の世界的な経済不況時などは、各国で保護主義的な動きが見られた。そのような動きのなかでも、いわゆるグローバリズムを前提とした世界を志向する潮流自体は継続していたが、2016年頃以降、世界を大きく逆回転させる決定的な動きが連続する。具体的には、英国の欧州連合離脱（ブレグジット）を決定づけることとなった同国の国民投票や、米国におけるドナルド・トランプ政権の誕生などで

ある。さらに、2019年以降のパンデミックは、とりわけ経済領域での役割が低下してきたとされていた「国家」や「国境」の重要性を再認識させる契機となり、結果として頑なに自国を優先する政策や、保護主義が世界的に拡大することとなった。

米国は、歴史的に見ても孤立主義的もしくは一国主義的な傾向を持つ国であるが、とりわけ昨今は、世界の保護主義的な潮流を牽引する存在となっている。通商における不公正さや安全保障を理由とする、中国などからの輸入製品に対する追加関税の賦課にとどまらず、産業政策においても顕著な保護主義的な立場を打ち出しており、インフレ削減法（IRA）やチップスおよび科学法（CHIPSプラス法）はその代表例である。また、既存の自由貿易協定の見直しや環太平洋パートナーシップ（TPP）協定の交渉からの撤退など、米国市場を中心に事業展開をする企業以外にも広く影響の及ぶ動きも積み重なってきた状況にある。

米国の動きは、これまで自由貿易を支える役割を担ってきたWTOに対しても影を落としている。米国は、WTOにおける紛争解決のあり方などに不満を募らせてきたところ、これらの改善がなされないことを理由に、同組織の紛争解決過程の第二審（最終審）にあたる上級委員会の委員指名を拒否してきた。この結果、2019年より、同委員会の審理に必要な委員の充足数を満たさなくなり、WTOの紛争解決機能自体が機能不全に陥ってしまったのである。第一審に該当するパネルで裁定が出されても、この上級委員会に「空上訴」（Appeal into the void）することで、紛争を事実上の塩漬けもしくは棚上げに

できてしまう状況となっている。なお、上級委員会の機能停止を受け、約50程度の国が、多数国間暫定上訴仲裁アレンジメント（MPIA）を活用しており<sup>2</sup>、紛争解決が全くなされていないというわけではないが、WTOそのものの正常化が見通せていない状況は依然として継続している。まさにこのような世界全体の状況こそが、インドネシアやインドをはじめとした新興国において、経済ナショナリズムや保護主義の台頭を可能にしているのである。



出所：Global Trade Alertに基づき筆者作成

## インドネシアの経済ナショナリズム

東南アジア諸国連合（ASEAN）で最大の人口を誇るインドネシアは、今後のさらなる成長への期待も相まって、企業からの注目もますます高まっている。さらに重要なのは、電気自動車（EV）の蓄電池に必要なニッケル鉱や、食品からエネルギー領域まで幅広く関係するパーム油の世界最大規模の算出・生産国でもあり、このような観点でも幅広い業界の企業活動に対して鍵を握る国となっていることである。

インドネシアには、約300年に及んだ植民地自体を背景に、独立後から各方面においてナショナリズム的な考えが根付いているが、経済ナショナリズムに基づく保護主義的な政策の強化が近年著しくなっている。とりわけ、ジョコ・ウィドド（ジョコウィ）政権の掲げる、国内産業の「川下化」（Hirilisasi）はその代表的な政策となっている。この政策は、国内産業の高付加価値化を目的とするもので、付加価値が低いままに国外に輸出をされてきた未加工資源の輸出を規制することで、海外からの

投資も呼び込みながら、国内により価値の高い過程・産業を集積させようとするものである<sup>3</sup>。ジョコウィ政権は、鉱石、パーム油、水産品など幅広い領域での「川下化」を打ち出しているが、鉱石にかかわる領域は特に優先的に取り組まれている。具体的には、2020年1月、ニッケルの未加工鉱石の輸出の禁止が打ち出されたことに加え、2023年6月からはボーキサイトについても同様の規制がなされている。他の鉱石についても、具体的な検討の俎上に上がっており、対象を広げる方向で政策が進められているのが現状である。なお同政権は、ニッケルの精錬過程などに対し、米中韓などの海外企業からも投資がなされたとして、政策の効果をしばしば強調している。他方、インドネシアのニッケルの未加工鉱石の輸出禁止措置に対しては、EUがWTOに提訴をしている<sup>4</sup>。第一審に当たるパネルは、EUの主張を支持する裁定を下しているが、インドネシア側が「空上訴」をし、事態は膠着している状況にある<sup>5</sup>。

他にも保護主義的な動きはいくつかあり、輸入代替による国産化の推進もその一つである。具体的には、2018年より国産化優先（P3DN）政策を推進しており、政府調達などにおいて、政府の定める計算に基づく一定の国産化率（TKDN）を満たすことが要求されている。また、EVなどにおいて、税優遇や完成車輸入に当たっての優遇を受けるためにも、一定のTKDNを満たすことが求められている。このような動きも、企業が目線からすれば、そもそもの市場アクセス自体に影響を与えるもので、これらの政策にどの程度「付き合う」かによって、競合らと比較した際の相対的な競争力自体も左右されることになる。

## インドの経済ナショナリズム

インドネシアと同様、幅広い業界からの注目を集めているのがインドである。同国は、インフラや労働力の質などの課題を指摘されながらも、多方面での懸念の高まっている中国の代替として、またその潜在的な市場規模からも、多くの企業にとって、今や中長期の戦略上無視できない国となっている。ところがそのインドにおいても、経済ナショナリズム

が顕在化している状況にある。

インドも、従来から自国製品を愛用・優先する考え方が根強く、国内産業を保護する志向が強く見られる国である。そのようななかでも、1990年代以降は、経済面での自由化を目指す試みもいくつか観察されてきた。他方、世界の潮流が保護主義化するなかで、昨今はそのような試みも下火となり、地域的な包括的経済連携（RCEP）協定への署名を見送るなど、自由貿易に対しても後ろ向きの姿勢が顕著となっている。

このようなインドで、ナレンドラ・モディ政権により目玉の産業政策として打ち出されているのが、メイク・イン・インド政策である<sup>6</sup>。ソフトウェア開発やアウトソーシングなどを中心としたサービス業が大きく成長してきた一方、そこで用いられるIT機器などのハードウェア自体はいまだ輸入に依存し、製造業の領域においては国内産業が育ってこなかったとの認識が背景にある。この政策は、関税の引き上げによる輸入の制限と、法人税の優遇や国内生産に対する奨励金などによる海外からの投資誘致の両輪によって推進されている。

とりわけ関税について見てみると、インドにおける実行関税率はそもそも高く推移してきたが、協定上はそもそも無税が約束されていたはずのスマートフォンなど通信関連の製品にも関税が課されるなど、より強硬さが目立っている。当該関税については、日本を含む加盟国・地域からWTOに提訴がされているが、第一審にあたるパネルの裁定後に「空上訴」がなされ<sup>7</sup>、インドネシアと同様、WTOの機能不全を「利用」する形での棚上げ状況となっている。なお、最終的に撤回されたものの、ラップトップやタブレットの輸入禁止が発表されるなど、政策がより強硬化する傾向も認められる。直近の2024年の動きを見ると、安価なネジやボルトの輸入禁止の実行もあり、対象品目の拡大も並行して進んでいるところであり、影響を受ける業界の拡大も懸念されるところである。

なお、インドのケースでも、歴史的な観点は見逃せない。植民地支配に対する抵抗のキーワードでもある「自国製品の愛用」（Swadeshi）が、現在の産業政策のコンテキストでも参照されることがあり、

モディ首相自身が言及したケースもある<sup>8</sup>。より重要なのは、このような考え方は、特定の政治勢力のみによって主張されているわけではなく、「左右幅広く」共有されていることである。結果として、政治的な両極化が進むなかにおいても、また直近の選挙におけるモディ首相自身の勢力の後退（バラト人民党の単独過半数未達）によっても、経済的なナショナリズムに基づく政策方向性自体に修正が加えられる可能性は低いと言える。よって、企業戦略の観点から言えば、このような経済ナショナリズムもしくは保護主義的な政策的傾向が中長期にわたり継続するとの前提のもと、今後の事業の方向性を検討しなければならないということになる。

### 企業として経済ナショナリズムにどう付き合うか

世界的な保護主義の拡大や新興国における経済ナショナリズムの拡大は、単なるマクロレベルでの影響にとどまるわけではなく、個別企業レベルでその事業やバリューチェーンの各所に影響を与えることになる。調達については、そもそも資源が手に入らなくなる場合も想定されるほか、賦課金や代替先からの輸入などにより追加のコストが積み増しされることになる。また、代替品を開発する場合においても、そのためのコストと時間は必要になる。販売については、特定の市場へのアクセスそのものが不可能となる可能性もあるほか、追加関税などによりコストが上乘せされるか、もしくは価格競争力が低下することになる。なお、インドネシアやインドの事例で見られるように、現地で生産することで資源へのアクセスが可能となったり、販売にあたって生産に連動した優遇措置などを受けられたりする場合もあるため、生産についてはこれらの要素も踏まえた戦略的な判断も必要となろう。このような要素分解を踏まえ、あらためて事業全体を俯瞰すると、バリューチェーンの態様によって、全体でかかってくるコストや、競合に対する相対的な競争力も変化するため、各国の政策的な要素も踏まえた戦略の再検討を行うことが重要だ。

なお、企業として、既存事業の戦略を見直す場合、もしくは新規事業や買収の戦略を検討する際場合、対象となる市場の規模や成長率、その市場における競争環境、そして最後に当該競争環境下における自社の優位性を検討することになる。市場の規模や成長率自体も検討の入口としては重要であるが、具体的な勝ち筋を見出すにあたっては、競争環境と自社の優位性を検討することがより重要となる。この検討にあたっては、世界全体での潮流や各国の保護主義的な政策も含めることで、実効的な戦略を描くことができる。保護主義的な政策は、特定の国やその企業を排除する構造になっている場合もあり、そのような場合、日本企業にとっての競争環境が好ましい状況となっている可能性もある。また、各国の優遇政策や、各国間の自由貿易協定などを組み合わせながら戦略的に活用することで、他社に対する競合優位を構築できる可能性もあるのである。

## おわりに

世界的に保護主義は拡大しており、米国もそのような潮流を牽引している。このようななか、インドネシアやインドをはじめとする新興国においても経済ナショナリズムはより顕在化する傾向にある。これらの政策は、各企業の調達から販売にいたるバリューチェーンの各所に影響を与えるものであり、バリューチェーン全体を俯瞰した戦略の再検討が求められる。世界全体で拡大する保護主義の潮流や各国の政策は、企業活動にコストを賦課する側面もあるが、他方で市場における競争環境や競合優位のあり方にも影響を及ぼす側面も同時あり、バリューチェーンの態様によっては、競合に対する相対的な優位を構築しうる側面もある。今後も中長期で継続が見込まれる、保護主義や経済ナショナリズムについては、リスクとして捉える観点も重要だが、いかに自社として機会を創出できるかという観点も併せて持ち合わせておきたい。

## <訳注>

- 1 Ueda, Michio. "Resurgence of Economic Nationalism in Emerging Economies: Case from Indonesia and India," Asia Pacific Bulletin, Forthcoming.
- 2 [https://wtoplurilaterals.info/plural\\_initiative/the-mpia/](https://wtoplurilaterals.info/plural_initiative/the-mpia/)
- 3 <https://www.presidentri.go.id/siaran-pers/pengembangan-sdm-dan-hilirisasi-dua-strategi-capai-indonesia-emas-2045/>
- 4 Ueda, Michio. "Another Trade War?: Escalating Friction in Indonesia-EU Relations," The Diplomat, July 3, 2024.
- 5 [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/dispu\\_e/cases\\_e/ds592\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds592_e.htm)
- 6 <https://www.makeinindia.com/>
- 7 [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/dispu\\_e/cases\\_e/ds584\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds584_e.htm)
- 8 <https://www.thestatesman.com/india/india-witnessing-new-revolution-for-swadeshi-pm-modi-1503209228.html>

### 執筆者氏名

上田 倫生（うへだ みちお）

### 経歴

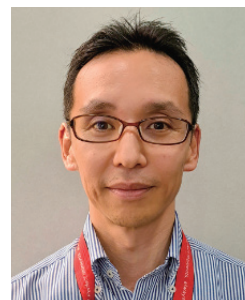
約8年にわたり、複数の大手戦略系・会計系コンサルティングファームで勤務した経験を有する。直近では、大手会計系コンサルティングファームにおいて、地政学リスク関連サービスを統括するディレクターを務めた。現在、SPEEDAでは東南アジア・インド事業においてマーケットインテリジェンスを担当している。

<https://www.linkedin.com/in/michio-ueda/>  
[michio.ueda@uzabase.com](mailto:michio.ueda@uzabase.com)



## シンガポールで高まる訪日熱と、 地方のインバウンド戦略

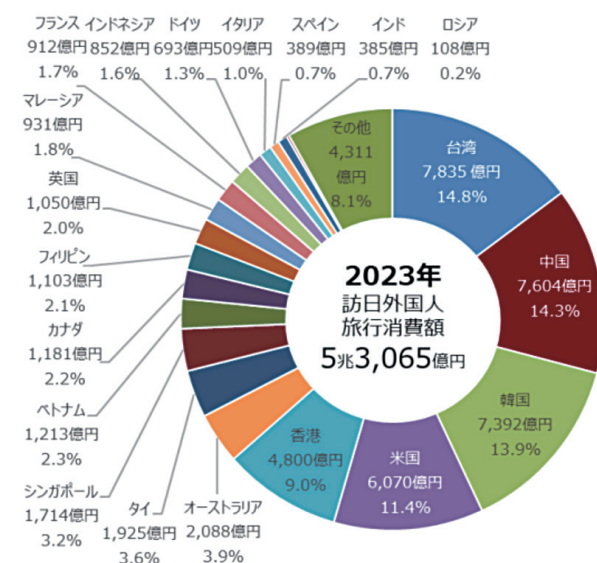
JTB PTE LTD  
Sales Manager  
執行 覚



### インバウンドの降盛

「インバウンドV字回復 2023年訪日2,507万人！」  
「インバウンド消費が過去最高5兆円超！」などの見出しがニュースを賑わす事が多くなってきて、世間の耳目が観光業、特にインバウンドに向いているなど感じています。GDP591兆円から見ると、まだまだ0.9%のインパクトですが、20年以上この業界に身を置く者としては隔世の感があります。SNSでもインバウンドに対して賛否両論がありますが、観光業のトピックがこれほど世の中を騒がしている事はないのではないのでしょうか？

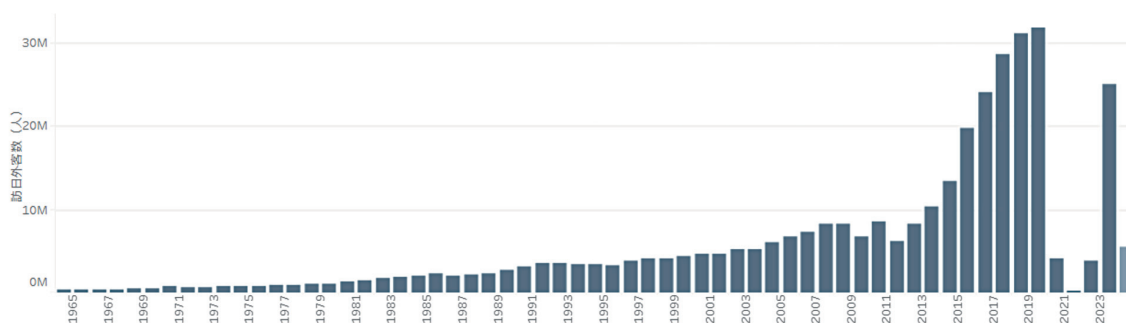
特に、当地シンガポールでの訪日旅行への熱は皆さまも感じていらっしゃると思います。2023年は約591,000名の方がシンガポールから日本へ渡航されました。この数字は、コロナ前の2019年比で約120%となり、V字回復以上の勢いがあります。その要因としては、日本食への信頼、円安、シンガ



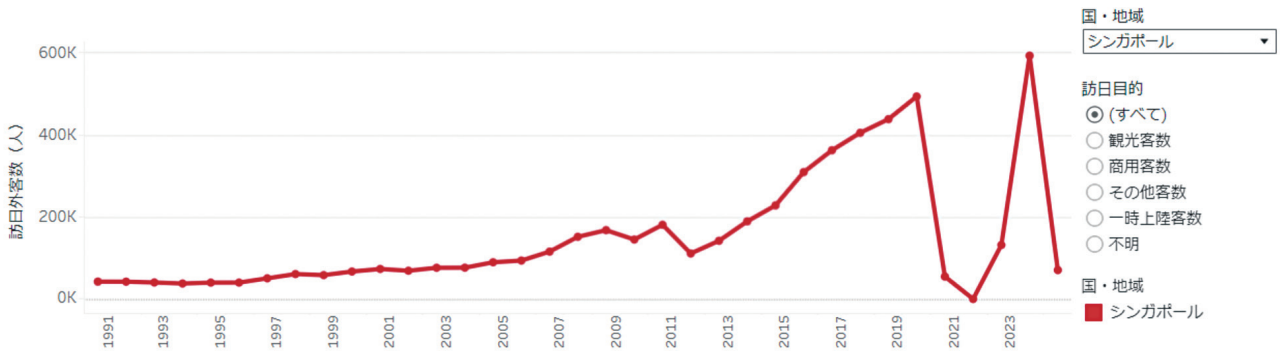
国・地域	シンガポール	国・地域	シンガポール
年	2019	年	2023
訪日外客数(人)	492,252	訪日外客数(人)	591,267

国籍・地域別にみる訪日外国人旅行消費額と構成比<sup>2</sup>

年： 2023  
期間： 1月～12月  
訪日外客数(人)： 25,066,350



年別 訪日外客数の推移<sup>1</sup>



年別 国・地域ごとの訪日外客数の推移<sup>3</sup>

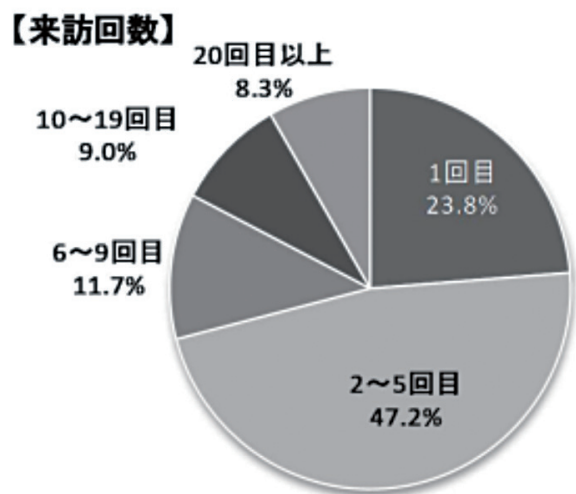
ポール家庭のお財布事情、日本の四季などが挙げられています。先日お会いしたシンガポール人の方は、日本のバスの運転者さんが一人一人に「ありがとうございました」とお礼を言っていた姿に感動をされて、また日本へ行きたい気持ちが強くなったとおっしゃっていました。日本人の独特なマインドや文化も魅力として捉えられていると教えられた一件でした。

### オーバーツーリズム問題と地方誘客

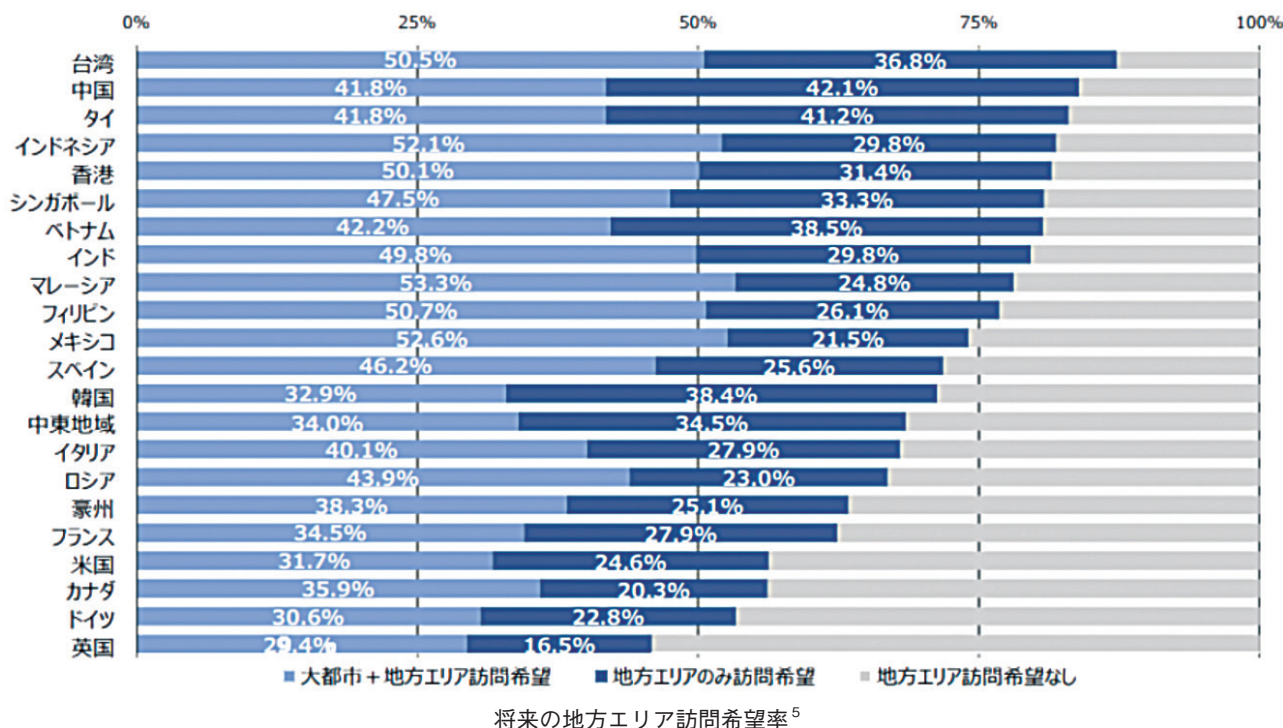
一方で、インバウンドのニュースが語られる際には負の部分にも注目が集まります。オーバーツーリズムや観光公害と言われるものです。多くの観光客が押し寄せる事で、住民の生活に支障をきたし、自然環境を破壊してしまうという意味合いで語られます。日本でも近頃、「京都のゴミ問題」、「舞妓さんを勝手に写真撮影する観光客」、「コンビニ越しの富士山問題」などのニュースを目にします。こういった問題は日本だけでなく、他国でも以前から問題視されてきました。他国での対策としては、外国人と自国民との間に二重価格を設定したり、観光税を徴収して、その資金をオーバーツーリズム対策に活用したりしています。しかし、日本においてオーバーツーリズムが起こっているのは一部の大都市で、その他の地方では集客に苦戦しているのが現状です。特にシンガポールの旅行者は、東京、大阪、北海道への訪問に偏る傾向があります。この一部の都市に集中して起こる旅行需要を、地方にも誘客して緩和する事が、オーバーツーリズム解消にも貢献し、地方経済活性化の助けになると考えられています。

下記のデータの様に、シンガポールの旅行者は何度も日本を訪問するリピーターが多いのが特徴です。東京、大阪、北海道の所謂ゴールデンルートを経験した人たち向けには、地方は「次のフロンティア」に映るのではないのでしょうか？

しかし、地方誘客にも課題がない訳ではありません。二次交通の不整備、英語対応、中にはインバウンドお断りの宿泊施設も多くあります。その中でも、地方のプロモーションの課題について取り上げていきたいと思えます。弊社オフィスには、多くの地方自治体の皆様が「一緒に訪日プロモーションをしましょう」と訪問して頂きます。それぞれの魅力をご説明頂くのですが、出て来るキーワードは、「温泉」「お米」「酒」「牛」が多い印象です。日本人であれば、それぞれの素晴らしさや違いが分かるのですが、シンガポールの旅行者にとっては、旅行の行先を決める決定打になりえていないのが現状です。



訪日外国人消費動向調査 シンガポール 来訪回数<sup>4</sup>



## テーマやストーリーで魅力発信

そこで、我々が取り組んでいるのが「テーマを設定して、旅行で訪問する理由を作る」プロモーションです。各地方自治体や事業者の方々とは、それぞれの魅力を使って、訪問したいと思わせるストーリーを一緒に考えていきたいと考えています。ここでは、いくつかの取り組み事例をご紹介します。

### ①ブライダルツーリズム

鳥取県大山にあるブライダル会社が数年前より仕掛けを行って、香港市場で成功を収めた事例です。日本国内の結婚式場は、コロナ禍や少子化の影響もあり、苦しい状況にあります。その打開策として目を付けたのが、香港からのインバウンドです。インバウンド客であれば平日の予約も入りますし、中華系の結婚式という事で30名規模の団体になる様です。しかし最初からそう上手くは行かず、取り組み当初は、鳥取県のネームバリューも浸透しておらず、かなり苦戦したそうです。香港の方が好むパーティや写真の撮り方などを研究し尽くし、今では年間100組を超えるカップルが来場するまでになっています。わざわざ大山まで行って「こんな写真が撮りたい」「こんな雰囲気での結婚式を挙げたい」と思わ



せる事が出来た事が成功の要因だと思います。式の前夜、大型バスを貸し切って、ご家族で鳥取県内を観光されるケースも多いとの事で、地域経済にも貢献しています。そんな彼らと、香港と似た文化を持つシンガポールで市場開拓に取り組んでいます。

### ②Live Streamingによる旅行販売

シンガポールでは、Live Streamingで買い物をする方々も多くいらっしゃいます。そのプラットフォームを活用して、旅行商品を販売する取り組みをしました。通常は、日本の商品を日本から生中継で紹介してシンガポールで販売をしているのですが、今回はプラットフォームを運営する彼らと一緒に



に作成した旅行を、番組内で紹介して販売を行いました。旅行商品作成に際しては、彼らが過去販売した商品と関連のある体験やレストランを盛り込みました。以前に購入して食べた事がある物を本場で食べられる事や、日頃から信頼している出演者が熱を込めて説明したこともあり、用意していた30席が、何と発売開始1分で完売しました。旅行自体は、サプライズで出演者が登場した事もあり、大変良いフィードバックを頂きました。

### ③富裕者層向けイベント

Raffles Placeにある高級会員制レストランのTower Clubと連携をして、シンガポールの富裕者層向けのイベントを企画中です。彼らの会員に声を掛けて、イベント内でラグジュアリーな訪日旅行を紹介します。弊社内の富裕者層専門部署であるRoyal Road Ginzaからスピーカーを招聘し、通常のツアーでは触れる事の出来ない特別な日本の魅力を発信します。観光列車「ななつ星」や、瀬戸内の高級クルーズ「ガンツウ」などをご紹介する中で、お客様それぞれの旅行のテーマを引き出して、それに合ったご旅行を提供する予定です。



上記の事例以外にも、アニメを切り口にした地方誘客や、有名Youtuberと行く九州旅行などに取り組んでいます。共通して言える事は、テーマやストーリーが購入者にマッチすれば、かなり強い引きがあるという事です。今後も、それぞれの地域に合うテーマを見つけて地方誘客を推進する必要があると感じています。また、来訪者の人数を増やすだけでなく、経済的なメリットを残す事で、旅行者も住んでいる人達もHappyになる事も大変重要です。

皆さんの地元には、シンガポールで受けそうなストーリーやテーマはありますか？

### <訳注>

- 1 出展：JNTO「日本の観光統計データ」  
データ一覧 | 日本の観光統計データ (jnto.go.jp)
- 2 出展：観光庁「訪日外国人の消費動向」  
001742979.pdf (mlit.go.jp)
- 3 出展：JNTO「日本の観光統計データ」  
データ一覧 | 日本の観光統計データ (jnto.go.jp)
- 4 出展：観光庁「訪日外国人の消費動向」  
001742979.pdf (mlit.go.jp)

#### 執筆者氏名

執行 覚 (しぎょう さとる)

#### 経歴

1977年、福岡県生まれ。2000年西南学院大学法学部卒業。株式会社JTB入社後、九州で学校、法人、自治体営業に携わる。2018年JTBインドアで1年研修。2023年2月より現職。0歳から大学体育会まで水泳をしていたが、今は陸に上がりジョギングが趣味。  
shigyo\_s.sg@jtb.com

## 見直されるシンガポールの地域統括、機能の最適配置が加速へ ～シンガポール日系企業の地域統括機能に関する調査から

JETRO SINGAPORE  
Deputy Managing Director  
朝倉 啓介



### はじめに

日本貿易振興機構（ジェトロ）は2023年10月から11月にかけて、在シンガポール日本国大使館、シンガポール日本商工会議所とともに、地域統括機能に関するアンケート調査（「在シンガポール日系企業の地域統括機能に関する調査」、以下、「本調査」）を実施した。本調査は2005年に開始して以来、2007年、2011年、2016年、2019年に実施し、今回で6回目。筆者がシンガポールに着任した2022年7月以降、新型コロナ禍を経た地域統括拠点の見直しに関する相談があったことから、今回の調査はシンガポールのみならず、タイ、マレーシア、インドの4カ国における各日本商工会議所加盟企業など日系企業を対象に、オンラインによるアンケート調査を行った。有効回答数は605社であった〔有効回答率13.8%（うち、シンガポールは215社、19.3%）〕。JCCI会員企業130社にもご回答いただくなど、ご協力いただきましたこと厚く御礼申し上げます。ありがとうございました。

4カ国での調査結果をまとめた報告書は2024年3月、ジェトロのウェブサイトに掲載した<sup>1</sup>。本稿では、在シンガポール日系企業に絞ったポイントを紹介する。今回の調査により、人件費高騰や就労査証の取得が難しさを増す中で、アジアの中で統括機能を分散して最適配置させる動きが加速している一方、シンガポールには、金融・財務や研究・開発（R&D）・イノベーション機能の設置、または検討する動きが活発化している実態が明らかとなった。

### シンガポール、最大の地域統括拠点の地位変わらず

本調査によると、アジア大洋州地域等のグループ企業に対して何らかの地域統括機能<sup>2</sup>があるかとの問いに対して、シンガポールで87社が「地域統括機能がある」と回答した。タイで21社、マレーシアで11社、インドで5社と続いた。なお、2019年度に実施した前回調査では、シンガポールは108社、タイは19社、マレーシアは5社だった（インドは前回調査対象外<sup>3</sup>）。前回調査で100社を超えたシンガポールでの回答数は減少したが、シンガポールが引き続き東南アジアおよび南西アジア地域最大の統括拠点の集積地となっていることが確認できた。

シンガポール法人が地域統括拠点を有している割合は減少傾向にある（2015年度調査：48.6%→2019年度調査：47.8%→2023年度調査：40.5%）（表1参照）。反対に、2019年度調査から選択として加わった「廃止、または他国へ移管」と回答した割合が拡大した（2019年度調査：1.3%→2023年度調査：5.1%）。廃止・移管した理由では、「コスト削減を理由に本社へ移管」（製造A社）、「最も生産金額が大きいタイ拠点に担わせることが合理的と判断」（製造B社）といった声が聞かれた。

(%)

有無	2011年度調査 (n=213)	2015年度調査 (n=185)	2019年度調査 (n=226)	2023年度調査 (n=215)
地域統括機能を有している	36.2	48.6	47.8	40.5
将来設置することを検討	26.8	28.1	10.6	13.0
今後も設置予定はない	37.1	23.2	40.3	41.4
廃止、または他国へ移管	-	-	1.3	5.1

表1：シンガポール法人における地域統括拠点機能の有無  
(注) 回答選択肢「廃止、または他国へ移管」は2019年度調査から追加。

項目	2011年度調査 (n=77)		2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
全面移管を検討	2	2.6	0	0	2	1.9	0	0
部分移管を検討	10	13.0	14	15.6	5	4.6	15	17.2
既に部分移管	-	-	4	4.4	3	2.8	12	13.8
検討していない	50	64.9	57	63.3	79	73.1	44	50.6
分からない	13	16.9	14	15.6	14	13.0	15	17.2
無回答	2	2.6	1	1.1	5	4.6	1	1.1

表2：シンガポール法人による地域統括機能の他国・地域への移管の可能性

それでは、シンガポールに現在、地域統括機能がある企業の移管検討状況はどうか。地域統括機能の移管検討状況の質問では、統括機能を他国への「全面移管を検討」との回答はなかった（表2参照）。しかし、「部分移管を検討」または「既に部分移管」と回答した割合が拡大した（2019年度調査：7.4%→2023年度調査：31.0%）。

「部分移管を検討」もしくは「既に部分移管」と回答した27社において、地域統括機能の移管（検討）先としてはタイが最多だった。タイにおける生産拠点の集積や、主な部分移管元であるシンガポールの事情などが影響したとみられる。既に部分移管した企業からは、「タイは生産拠点が多いため、一部の統括機能はシンガポールからタイの生産拠点の近くに設置した方が効果的」（製造C社）との声が聞かれた。また、アンケート調査後に実施したヒアリング調査において、「シンガポールでのオフィス賃料や駐在員コストの相対的な上昇も、統括拠点をタイへ移した要因の1つ」（在タイ製造D社）とする企業もいるなど、シンガポールにおける相対的なコスト高もタイへの機能移管を促す結果となった。

### 「R&D・オープンイノベーション」の機能強化

統括機能の再配置がアジア大で進められようとする中で、シンガポールに残す機能は何か。シンガポールから域内グループ企業に提供している統括業

務を見ると、2015年度調査以降、「経営企画」、「金融・財務・為替・経理」、「販売・マーケティング」が常に上位3位に入る（表3参照）。また、「情報システム」（2019年度調査：39.0%→2023年度調査44.8%）、「研究・開発（R&D）・オープンイノベーション」（12.0%→13.8%）、「金融・財務・為替・経理」（59.3%→60.9%）などでは、前回調査から回答割合が高まった。

「R&D・オープンイノベーション<sup>4</sup>」と回答した企業の割合が2011年度調査以降、拡大しているように、R&D機能を新たに加える動きが目立つ。シンガポールの地域統括拠点が提供する統括業務について尋ねた設問では、2023年度調査で「R&D・オープンイノベーション」と回答した12社のうち、2010年以降にR&D・オープンイノベーション拠点を設置した企業は9社を占める。また、調査時点で、R&D・オープンイノベーションを統括業務として提供していない企業でも、同業務の将来の設置については、15社が「検討中」、3社が「設置予定」と回答した。

今後の方針はどうか。今後（5年程度）で地域統括機能を「強化する」もしくは「強化を検討」と回答した企業が新たに地域統括機能の対象とする地域統括業務として、「金融・財務・為替・経理」と「販売・マーケティング」（それぞれ7社）が最も多く、次いで、「調達」と「人事・労務管理・人材育成」（6社）の機能が多く挙げられた。

統括業務	2011年度調査 (n=77)		2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)		
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%) a	社数 (社)	構成比 (%) b	構成比差 (%pt) b-a
経営企画	37	48.1	49	54.4	66	61.1	53	60.9	▲0.2
金融・財務・為替・経理	48	62.3	54	60.0	64	59.3	53	60.9	1.7
販売・マーケティング	55	71.4	57	63.3	65	60.2	47	54.0	▲6.2
コンプライアンス・内部統制	-	-	35	38.9	59	54.6	46	52.9	▲1.8
人事・労務管理・人材育成	52	67.5	42	46.7	55	50.9	39	44.8	▲6.1
情報システム	33	42.9	44	48.9	40	37.0	39	44.8	7.8
法務・知的財産管理	27	35.1	-	-	-	-	-	-	-
法務	-	-	31	34.4	41	38.0	33	37.9	▲0.0
知的財産管理	-	-	7	7.8	13	12.0	9	10.3	▲1.7
監査	23	29.9	30	33.3	39	36.1	28	32.2	▲3.9
税務	-	-	23	25.6	39	36.1	23	26.4	▲9.7
技術支援	26	33.8	15	16.7	29	26.9	22	25.3	▲1.6
物流・ロジスティクス	31	40.3	26	28.9	27	25.0	20	23.0	▲2.0
広報 (PR)	16	20.8	22	24.4	27	25.0	20	23.0	▲2.0
調達	22	28.6	21	23.3	27	25.0	15	17.2	▲7.8
調査・分析	25	32.5	26	28.9	16	14.8	13	14.9	0.1
研究・開発 (R&D)・ オープンイノベーション (注①)	7	9.1	9	10.0	13	12.0	12	13.8	1.8
生産管理	8	10.4	6	6.7	8	7.4	6	6.9	▲0.5
その他	5	6.5	1	1.1	1	0.9	4	4.6	4

表3：シンガポール法人が域内グループ企業に提供している地域統括機能  
(注) ①「オープンイノベーション」とは、スタートアップを含む第3者企業・研究機関との協業。  
②太字は各年度調査の最上位3位項目、塗りつぶし箇所は2015年度調査以降の構成比が、各調査年度の前回調査結果から拡大した項目。

アンケート調査では、今後の新たに地域統括機能の対象とする国・地域についても尋ねた。今後新たに統括対象とする国・地域はASEAN加盟国が最も多い(表4参照)。ASEAN加盟国以外では、インドが多く挙げられた。インドについては、インドの機能を強化する動きや、インド国外にある統括拠点の管轄下にあったインド事業を切り離して独立させる動きが見られる。「シンガポールの地域統括機能の一部を移管し、インドに現地法人を設立して、現地でより密な経営管理を実施する」(非製造E社)などの声が聞かれた。他方で、ASEANの地域統括拠点からのガバナンス強化やシェアードサービスをインド向けに提供する動きもみられる。「(インド事業の)規模が大きくなる中で、安全、品質、管理、コンプライアンスをグリップする」(非製造F社)といった声が聞かれた。

人件費高騰や高い離職率はシンガポール・タイ・マレーシア共通の課題

地域統括拠点設置先の懸念材料としては、シンガポール、タイ、マレーシア3拠点ともに「人件費上

昇」と回答した割合が最大となった(表5参照)。インドでも、「オフィス賃料、駐在員コストの上昇」とともに最大だった。各国ともに、地元人材の獲得・引き留めのため、賃金水準やキャリア形成の見直しが急務となっている実態が浮き彫りとなった。

国別で際立つのは、シンガポールでの懸念点として「就労ビザ発給の厳格化」(73.6%)だ。シンガポールでは、外国人の幹部・専門職向けの就労査証

統括対象とする国・地域	社数	統括対象とする国・地域	社数
東南アジアの国全て	3	インド	5
マレーシア	8	パキスタン	1
インドネシア	5	バングラデシュ	2
タイ	5	オセアニア	2
シンガポール	4	中国本土の一部の地区	2
フィリピン	4	華南	2
ベトナム	4	香港	1
カンボジア	2	台湾	2
ブルネイ	1	韓国	1
ラオス	1	中東	1
ミャンマー	0	アフリカ	1
		その他	0

表4：シンガポール法人が今後、新たに地域統括機能の対象とする国・地域  
(注) 集計対象は地域統括機能を有している企業のうち、今後(5年程度)の方向性で「地域統括機能を強化する」、または「地域統括機能の強化を検討する」と回答した36社。

回答法人▶	シンガポール				タイ				マレーシア				インド	
	2019年度 (n=108)		2023年度 (n=87)		2019年度 (n=19)		2023年度 (n=21)		2019年度 (n=5)		2023年度 (n=11)		2023年度 (n=5)	
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
▼懸念材料														
人件費の上昇	73	67.6	78	89.7	10	52.6	11	52.4	3	60	8	72.7	3	60
オフィス賃料、駐在員コストの上昇	66	61.1	75	86.2	2	10.5	7	33.3	1	20	2	18.2	3	60
就労ビザ発給の厳格化	61	56.5	64	73.6	2	10.5	0	0	1	20	3	27.3	0	0
人材確保の困難化	39	36.1	49	56.3	7	36.8	9	42.9	1	20	5	45.5	1	20
地域統括業務の人材不足	23	21.3	21	24.1	4	21.1	6	28.6	4	80	4	36.4	1	20
出張旅費等のコスト負担	15	13.9	15	17.2	1	5.3	0	0	0	0	1	9.1	0	0
他国（地域）での地域統括向け インセンティブ導入による 所在国の優位性の相対的低下	8	7.4	13	14.9	0	0	1	4.8	0	0	4	36.4	0	0
その他	2	1.9	2	2.3	0	0	2	9.5	0	0	0	0	0	0
特に懸念なし	4	3.7	0	0	4	21.1	4	19.0	0	0	0	0	1	20

表5：地域統括拠点の設置先としての懸念材料（複数回答）

「エンプロイメントパス（EP）」について、新規申請については2023年9月1日以降、更新申請については2024年9月1日以降、「補完的評価フレームワーク〔コンパス（COMPASS）〕』という、給与額、学歴、国籍多様性、ローカル雇用の促進などの項目で構成されるポイント制に移行した。駐在員の就労ビザの発給基準が上がったことを受け、「COMPASSをきっかけに、シンガポールに置いていた地域統括機能の一部をマレーシアへ移管。ビザの取得のしやすさ、安価なコストが大きな理由」（在マレーシア非製造G社）との声も聞かれた。

## さいごに

調査結果から、統括機能の部分移管が増え、機能の最適配置が加速している姿が浮き彫りになった。他方で、シンガポールの地域統括拠点にR&D・イノベーション機能の設置、または検討する動きが活発になっていることも確認できた。また、新たに地域統括対象とする国・地域としてインドなども多く挙がった<sup>5</sup>。

ジェットロ・シンガポールでは、イノベーション創出支援を注力分野の1つとしている。また、ASEANには9カ国10事務所、インドには5事務所のネットワークがある。各所では現地情報を提供する「ブリーフィングサービス」を用意している。お気軽に、ご相談いただきたい。

## <訳注>

- 「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書（2024年3月）」  
(<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2024/01/a4fd9b090c7bdb76.html>)
- アンケートでは、地域統括機能を「国境を跨いだ域内のグループ企業に対して、持株機能、金融面での統括機能、販売・生産・物流・調達・研究開発・人事・法務などの各種の事業統括/経営支援（シェアードサービスの提供）を行う機能」と定義した。
- 「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書 - 新たな段階へ、役割・機能にフォーカス - (2020年5月)」  
(<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2020/01/52eac7bde8485f1d.html>) 参照。
- アンケートでは、オープンイノベーションを「スタートアップ含む第三者企業・研究機関との協業」とした。
- 今回紹介しきれなかったシンガポールに絞った調査結果については、2024年3月に発表した「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書」のシンガポール版である「第6回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査（2024年6月）」(<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2024/01/8c9361945a516e58.html>) をご覧いただきたい。

### 執筆者氏名

朝倉 啓介（あさくら けいすけ）

### 経歴

1980年、兵庫県西宮市生まれ。2005年、ジェットロ入構。海外調査部アジア大洋州課（2005年～2009年）、国際経済研究課（2009年～2010年）、公益社団法人日本経済研究センター出向（2010年～2011年）、ジェットロ農林水産・食品調査課（2011年～2013年）、ムンバイ事務所（2013年～2018年）、海外調査部国際経済課（2018年～2022年）を経て、2022年7月から現職。主な著書として、『南進する中国とASEANへの影響』（共著、ジェットロ、2007年）、『ASEAN経済共同体』（共著、ジェットロ、2009年）、『FTAの基礎と実践』（共編著、白水社、2021年）など。休みの日は、スキューバダイビング。



## 着任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 運営担当理事  
MIZUHO BANK LTD.  
Managing Director  
杉田 充



シンガポール日本商工会議所の皆さま、みずほ銀行の杉田でございます。この度、前任：河野の後任として、2024年5月末に着任を致しました。会員の皆様方のビジネス活動に少しでもお役に立てますよう、精一杯理事職を務めて参りますので、何卒宜しくお願い申し上げます。

海外駐在は、中国本土が3拠点（上海、北京、無錫）で計12年、加えまして香港5年にて、東アジアに累計17年。今般のシンガポール赴任が初のアセアン地域の駐在となり、大変身の引き締まる思いでございます。

自己紹介させていただきますと、1995年に入社後、2004年に海外初赴任として上海に参りました。中国語留学経験も無く全くの寝耳に水の人事でございましたが、当時数多くの日系企業が上海に進出していた時期でもあり、皆様方の関係会社様へのご支援を使命として、中国に関する知識も全く無く飛行機に飛び乗った記憶が今でも蘇って参ります。約1年後には、歌手の尾形大作で著名地となっております中国江蘇省無錫に、当時弊行グループは約10年ぶりの海外拠点設立を準備しており、無錫支店開設準備委員として赴任。無錫というと当時は誰もが田舎町をイメージしておりましたが、市内人口が約8百万人、日系企業進出社数も約500社ございまして、中国本土のスケールの大きさを肌身で感じた次第です。支店開業後の運営が軌道に乗りました2010年には、再度上海に呼び戻され、次は日系企業以外の非日系企業専担の営業部門を上海に設立するという使命で、またもや立ち上げに従事。多国籍企業の中国現法や中資系企業（国有企業・民営企業）の営業企画の任を経まして、2012年4月に約8年に亘る一度目の中国本土駐在を終え、日本へ帰国致しました。

本邦勤務時代は、視野を拡げる為にも次は英語圏への異動を希望しておりましたが、3年後の2015年に北京支店異動を拝命、中国本土駐在が再スター

ト。1年後には当時グローバルでプレゼンスを急拡大しておりました中資系企業の専担営業部を北京・上海・香港に設立する特命業務を担い、北京からスライドで香港へ異動。その後の約5年の香港駐在は、19年から始まった民主化運動と20年からの厳しいコロナ規制に迎えられ、諸先輩方が経験された往年の香港の面影はなく激変の時期でございました。この頃には、自他とも認めると申しますか想定通り、22年に中国本土に呼び戻され、北京支店長を拝命、2度目の北京駐在が開始。加えて、対外的には北京日本人会の会長、中国日本商会の金融部会長にも就任し、大使館・日本人学校と連携しながら、会員企業の皆様方のビジネス活動、生活環境のサポートに携えられたことは、私個人においては大変貴重な経験となりました。特に厳しいコロナ規制環境下の中で開催にこぎ着けられました「日中国交回復50周年記念祝賀イベント」は、各企業の枠を超え会員の皆様方と一致団結の上、無事成功となり、心に残る思い出となっております。

さて、みずほグループは2023年4月より、従来4地域に分けておりました海外事業（米州、欧州、アジアオセアニア、東アジア）を3地域に集約（米州、欧州、APAC）し、APAC地域本部をシンガポールへ統合。ここシンガポールに約1,200名の従業員が勤務しており、本年が拠点設立50周年となりますが、各部門・領域において、シンガポール国内およびAPAC地域の発展に貢献して参りたいと存じます。

JCCIの活動におきましても、前職での経験を活用することで、日本とシンガポール・周辺諸国間の経済交流促進、当地における日系企業の発展、会員相互の交流に少しでも貢献していきたいと思っておりますので、今後とも宜しくお願い申し上げます。

最後になりますが、会員企業の皆様、事務局の皆様、ならびにご家族の皆様の益々のご健勝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  
TOKIO MARINE INSURANCE SINGAPORE LTD  
Managing Director  
秦 浩之



シンガポール日本商工会議所の皆様、この度、理事および2024年度金融・保険部会の部会長を務めさせていただくことになりました東京海上シンガポールの秦 浩之と申します。シンガポールおよびブルネイにおける損害保険事業を担う現地法人のManaging Directorとして、2024年4月に当地に赴任いたしました。この場をお借りして一言ご挨拶を申し上げます。

私は1994年に東京海上に入社し、船舶保険をはじめとする企業営業や経営企画部門、海外駐在等を経験し、直近では弊社海外営業の企画・支援業務に従事しておりました。海外駐在は、ワシントンD.C.・ニューヨーク・ドイツ（デュッセルドルフ）に続き4度目の赴任となります。

弊社は1977年にシンガポール法人を設立し、主に当地に進出されている日系企業向けの保険事業を展開してまいりました。2007年にシンガポールの保険会社を買収し、翌年2008年の経営統合を経て、現在に至っております。今では日系企業市場に加えて、シンガポールローカル市場における事業展開も行っております。

これまで出張という形でシンガポールを訪れたことは幾度かございましたが、実際にこの地に赴任して感じたことは、政府の強いリーダーシップがこの国の発展・繁栄に多大な貢献をしてきたということです。特にこの20年間同国を率いてきたリー・シェンロン元首相の功績は非常に大きなものだと思います。ちょうど30年前に妻とシンガポールを初めて訪れた時、1シンガポールドルは70円台、超高層ビルはほんの数えられるほどで、マーライオンはその後ろ姿を眺め、セントーサ島はビーチと昆虫館や自然観察園等のあるゆったりとした場所、という印象でした。今や1シンガポールドルは120円に迫り、シンガポールのシンボル・マーライオンに並ぶほどのランドマークとなったマリーナ・ベイ・サンズの登場。この度の首相交代により、ローレン

ス・ウォン首相が新たな政権運営の重役を引き継ぐこととなりますが、今後どのようなリーダーシップを発揮していくのか大変興味深く感じております。

私は2017年～2020年にかけて、欧州大陸日系営業統括業務のためドイツに赴任しておりましたが（担当地域は欧州・ロシアの計33カ国）、イギリスのEU離脱（Brexit）に向けた動きの真ただ中であり、弊社のみならず欧州大陸における企業は大きな影響を受けることとなりました。弊社はそれまでイギリスで取得した保険事業の免許を使用して、欧州大陸事業を営んでおりましたが、Brexitの影響を受け、ルクセンブルクに新会社を立ち上げることとなりました。私たちの日々の企業活動がまさに国の政策と密接に関わっていることを改めて実感した経験でした。シンガポールにおいても、新たな政権運営により各業界の企業活動にどのような影響が生じていくのか、しっかり注視してまいりたいと思います。

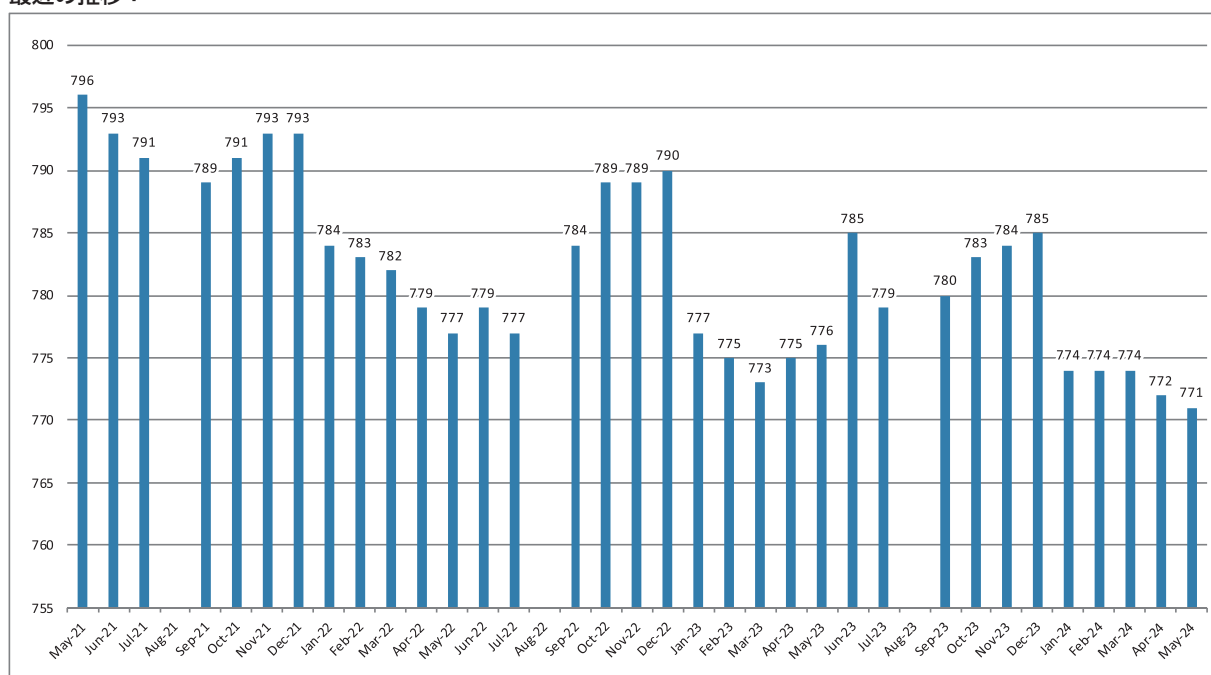
私の所属しております金融・保険部会では、新たなメンバーでの顔合わせおよび懇親会を無事開催し、新年度をスタートいたしました。毎年スイスのビジネススクールが発表しております世界競争力ランキングでは、政治・経済・ビジネス環境などの項目が評価され、シンガポールは今年4年ぶりに首位（日本は67カ国・地域中38位）となりました。当地に多数おられる専門家の皆様には遠く及ばない部分も多々あるかと思いますが、今後もシンガポールにおける情報収集に力を入れ、当地における日系企業に少しでも多く貢献したいと思っております。今年も明るく、楽しく、そして、強い、金融・保険部会として活動し、シンガポール日本商工会議所会員の皆様と情報交換、意見交換をさせて頂ければと考えております。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。

<入会承認会員一覧（2024年6月理事会）>


会 員 名	格付	備 考
MAY PLANNING PTE. LTD. [法人サービス・IT部会]	C (法人)	経営/ITコンサルティング、アジア進出支援 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2020年7月 従業員数：4（現地邦人2）
WORLD MODE SINGAPORE PTD LTD [生活産業部会]	C (法人)	小売、流通業者への人材サービス及びトレーニング、 コンサルティングサービスの実施 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2017年8月 従業員数：9（現地邦人2）
BRUNSWICK GROUP PTE LIMITED [法人サービス・IT部会]	J (準会員)	危機対応、M&A、アクティビスト防衛、訴訟などの 企業の重要課題の解決に特化した戦略系アドバイザー・ ファーム支店 設立登記：2013年6月 従業員数：22（派遣邦人1）
FRISTDO ELECTRONICS PTE. LTD. [第三工業部会]	J (準会員)	Wholesale trade of a variety of goods without a dominant product. 現地法人（合資（日本資本未満30%）） 設立登記：2017年8月 従業員数：10（派遣邦人1）
iUM inc. [生活産業部会]	J (準会員)	日本発のウェルビーイング事業を展開。主にギフトイン グエンタメ事業「スゴヨセ」とギフトングプラット フォーム事業「ミーチュ de ギフト」を運営。 Foreign Company registered in Japan 設立登記：2021年4月 従業員数：6
Mr. Fumiya Beppu DREW & NAPIER LLC [法人サービス・IT部会]	D (個人)	Law firm 現地法人（合資（日本資本未満30%）） 設立登記：1889年1月 従業員数：565（現地邦人1）


最近の推移：




## <新規入会会員紹介>

会社名 (英)	MAY PLANNING PTE. LTD.	
登録代表者名 (日・英)	升田 裕章 MASUDA Hiroaki	
所在地	531A UPPER CROSS STREET #04-98 HONG LIM COMPLEX Singapore 051531	
電話番号	8079 1648	
事業内容	経営及びITコンサルティングサービス	
会社概要	<p>MAYプランニングは、東南アジアと日本間でのビジネス展開を支援する、2015年に設立されたコンサルティング企業です。香港とシンガポールに拠点があります。日本企業の東南アジア進出、東南アジア企業の日本進出をサポートするほか、ITシステムの導入サポートやアドバイスも行っています。ビジネス環境の整備、M&amp;Aのサポート、資金調達支援、法人設立など、さまざまな側面からお客をサポートします。アジア地域における豊富なネットワークと経験も活かしつつ、海外進出の障壁を丁寧に取り除いていきます。</p>	

会社名 (英)	DREW & NAPIER LLC (個人会員)	
登録代表者名 (日・英)	別府 文弥 BEPPU Fumiya	
所在地	10 Collyer Quay, #10-01 Ocean Financial Centre, Singapore 049315	
電話番号	6535 0733 (代表) / 6531 4165 (ジャパンデスク)	
事業内容	法律事務所	
会社概要	<p>1889年にシンガポールで創設されたデュー・アンド・ネピア法律事務所は、訴訟／仲裁／会社法務／ファイナンス／M&amp;A／不動産／知的財産等の幅広いリーガルサービスを提供しています。また、当事務所が構成する法律事務所のネットワークであるDrew Network Asia (DNA) を通じ、ASEAN各法域についてワンストップでのリーガルサービスも提供しています。シンガポール・ASEANにおけるビジネス拠点作りから法律相談に至るまで、お電話又はメール <a href="mailto:japandesk@drewnapier.com">japandesk@drewnapier.com</a> にて日本語でお気軽にご連絡ください。</p>	

会社名 (英)	FRISTDO ELECTRONICS PTE. LTD. (準会員)	
登録代表者名 (日・英)	関 栄峰 KAN Eihou (Victor Guwalgiya)	
所在地	BLK 28, Sin Ming Lane, #07-143, Midview City, Singapore 573972	
電話番号	9612 3448	
事業内容	弊社は電子部品、半導体の代理と転売を専門とする商社	
会社概要	<p>Fristdo Electronics Pte. Ltd.は2017年に設立されたシンガポール企業です。弊社は電子部品、半導体の代理と転売を専門とする商社です。当社は経験が豊かな、信頼できる、サービス指向の、完全な解決案を提供できるのビジネスパートナーであります。現在、当社はヨーロッパ、アジア、アメリカのクライアントにサービスを提供しています。本社はシンガポールにあり、集積回路、コネクタ、主動、受動、電気機械、個別部品を供給し、世界トップな独立卸売業の専門家になるよう努めています。Fristdo Electronics Pte. Ltd.は世界中の工業、軍事、航空宇宙、家電メーカーのファーストチョイス独立卸売業者の1つになりました。</p>	

会社名 (英)	iUM inc. (準会員)	
登録代表者名 (日・英)	藤川 大詩 FUJIKAWA Daishi	
所在地	#6F Vort Ebisu maxim 3-9-19 Higashi, Shibuya-ku, Tokyo, Japan 150-0011	
電話番号	+ 81 3 6434 7217	
事業内容	日本発”ウェルビーイング”の実現を目指したWebサービス開発	
会社概要	DIVERSITY&INCLUSION社会の実現に寄与するために、古来から他者との関わりの中に幸せを見出してきた日本人の価値観を通して、日本発・持続的な“ウェルビーイング”を実現するサービスを開発しています。メインのサービスは、日本で50万人以上の方にご利用いただいているオンライン型寄せ書きブック作成サービス「スゴヨセ」で、誰かの節目にメッセージを贈る慣習は世界共通のものであり人種性別文化を問わず存在していると考えて、昨年12月よりシンガポールで「スゴヨセ」のサービスを開始しました。	

### 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

# 6月

## 6月19日 金融・保険部会「カクテルナイト @ Cook & Brew」



集合写真



会場の様子



秦部会長（東京海上シンガポール）ご挨拶



長谷井副部会長（DBJシンガポール株式会社）ご挨拶締めのご挨拶

## 6月21日 法人サービス・IT部会「ミニプレゼン&懇親会」



集合写真



松浦部会長（KDDIアジアパシフィック）ご挨拶



SCSK 周様（プレゼン）



Sembcorp 竹重様（プレゼン）

# 7月

## 7月5日 Play:Date - Unlocking Cabinets of Play



壁に並ぶアート作品



作品の説明を受ける参加者たち



作品を観賞する四十万運営担当理事（丸紅アセアン）



四十万運営担当理事（丸紅アセアン）と主催者

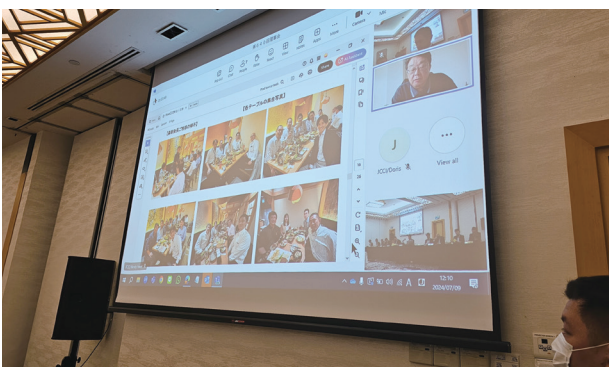


参加者とコミュニケーションをとる四十万運営担当理事（丸紅アセアン）



川辺様（Japan Creative Centre）と作品展示者

## 7月9日 理事会



オンライン画面の様子



土橋理事（日本航空）と江口会頭

# 月報 July, 2024

## 編集後記

7月に入り、日本では暑い日が続いています。むしろシンガポールのほうが涼しく、過ごしやすいほどです。一方、改善の兆しが見えない円安は、コロナ明けから続く物価高と相まって、シンガポールで生活する駐在員の皆様には負担が増しているのではないかと拝察いたします。

そのような状況の中、東南アジア域内で機能配置や人員配置を見直す企業が増えているようです。日系企業のマネジメントや経営企画部門の方々とお話する中で、地域の戦略機能や企画機能の分散配置が進んでいる印象を受けています。

これまで、これらの機能をシンガポールの地域統括会社に集約することが一般的でした。しかし、最近では東南アジア統括代表がインドネシアやタイの法人に在籍し、企画スタッフが他国の法人に在籍する事例が増えています。各事業にとって重要な市場に代表者を置き、当該市場の動向をより敏感に把握できるようにする一方で、スタッフはどの国にいても良い、または各国のローカル市場に配置するという方針が見られます。シンガポールに人を置く難しさと、コロナ禍を経てリモートチーム間で積極的に連携するというビヘイビアの変化が、この機能分散化を後押ししています。よりローカル市場に近い場所に企画機能を配置する動きが進む一方で、東南アジアでの事業経営に影響を及ぼす地政学的な動きへの注目も集まっています。今回の月報では、当社スピーダ東南アジア事業から「新興国に広がる経済ナショナリズム：インドネシアとインドの事例から」と題して寄稿しています。ぜひ、ご覧ください。

(編集後記担当：UZABASE ASIA PACIFIC PTE LTD 内藤 靖統)



左：内藤 右：西岡

○氏名：内藤 靖統 (ないとう やすのり)  
○出身地：福井県越前町 (旧朝日町)  
○在星歴：約8年 (2016年9月～)  
○会社名：UZABASE ASIA PACIFIC PTE LTD  
○仕事内容：SPEEDA事業の東南アジア・インド統括  
○趣味：ポタリング (自転車であらゆる)  
○友人をシンガポール案内するとしたら、どこ?：  
アラブストリートとレバノン料理  
○読者の皆様へ：テクノロジーの進化に伴う事業環境の変化に加え、各国の政治的潮流の変化も事業経営に与える影響も増々大きくなってきました。「アンテナは高く、敷居は低く」新しい情報を積極的にあつめ、多様なローカル人脈を作っていく必要がありますね。

○氏名：西岡 利晃 (にしおか としあき)  
○出身地：鹿児島県鹿児島市  
○在星歴：3年4か月 (2021年2月～)  
○会社名：ERNST & YOUNG LLP  
○仕事内容：主に日系企業に対する会計及び監査に関連するサービスのコーディネーション  
○趣味：バスケットボール  
○友人をシンガポール案内するとしたら、どこ：Marina Bay  
○読者の皆様へ：早いものでシンガポールに赴任して3年が経ち、間もなく日本に帰任することとなりました在任中は多くの日系企業の皆様とお会いすることができ、感謝申し上げます。皆様の当地でのますますのご活躍をお祈りしております。

## 発行

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

## 編集

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

## < 2024年8月号月報 掲載予定記事一覧 >

- ①都市化がもたらすビジネス機会－日本企業のチャンスとリスク  
MIZUHO BANK, LTD. 吉野 和広
- ②企業に求められるIT機器のライフサイクルマネジメント  
EXEO GLOBAL PTE LTD 今泉 文利
- ③CCSでつながる日本と東南アジア  
THE CHEMICAL DAILY PTE LTD 豊田 悦史
- ④老朽化した鉄道インフラのこれから  
EAST JAPAN RAILWAY COMPANY, SINGAPORE BRANCH  
山地 毅彦

※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。



# シンガポールから考察する 海外事業拡大に向けた課題

## 日本企業の海外M&Aは過去最多のペース

空前の円安下でも日本の上場企業による海外M&Aが過去最多のペースで推移しています。M&A Onlineによると、2024年上期(1～6月)の件数は118件(適時開示ベース)と前年を24件、率にして25.5%上回っており、このままのペースを維持すると、2年連続で最多を更新する見通しと見られます。シンガポールでも、ロート製薬と三井物産が共同で設立した特別目的会社を通して6月に中国医薬品(漢方薬)大手の余仁生の株式86%を取得した例をはじめ、幅広い業界で案件が発表されています。

## 海外M&A案件が頓挫する理由

一方で、日の目を見る前に頓挫してしまうM&A案件も同様に増加していることが想像されます。M&Aが成立しない理由や事情は各社で様々ですが、筆者の経験では、本社の海外事業部やシンガポール現地法人の担当者が対象会社の調査から交渉まで数年かけて進めてきたものの、本社の経営方針の変更に伴ってそれまで検討していた案件が白紙に戻ってしまうケースが少なからず存在します。1988年に米メンソレータム社を買収して以降、M&Aを事業領域拡大の軸と掲げて成長を実現してきたロート製薬の経営とは対照的と言えます。

## 未だに存在する「OKY」問題

またM&Aにとどまらず、オーガニック(自社の経営資源を活用)な海外事業の成長においても、日本の本社と現地法人の意思疎通が不十分なことによ

り、成長戦略の策定から行動計画や数値計画のモニタリングまでがちぐはぐになっているケースに遭遇します。クライアントの本社とその現法との間のミーティングに参加する機会がありますが、現地側の取り組み内容や現場感覚をないがしろにした本社側からの発言や考えに対して、駐在員は今にも「OKY(お前が来てやってみろ)」と言わんばかりに反応することも珍しくありません。

## 海外事業の本質的な成功を支援

IGPIシンガポールでは、日本企業のみならず東南アジア各国の企業に対して、海外進出や事業拡大戦略の策定、海外市場における現地パートナーとの提携を支援しています。上述した問題意識も背景に、M&Aとオーガニックを組み合わせる海外事業を本質的に成功させることにこだわってクライアントに必要なサポートを提供しています。東南アジア域内で更なる事業拡大をご検討の際は、お声掛けを頂けると幸いです。



### 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](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