

シンガポール日本商工会議所

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



「両利きの経営」に向けた 日本企業の組織能力の変革

※本記事内容は弊社が日本貿易振興機構（JETRO）の委託を受けてJETROと共同で実施した調査の内容に基づいており、JETROの許可を得て掲載しております。詳細な調査報告書はJETROのウェブサイトから入手することが可能です。

重要性が増す「探索」力

東南アジアでは近年、経済規模の急速な拡大、都市化の進展や中間層の増加、スマートフォンの普及などにより、事業環境が大きく変化しています。このように変化が激しい時代には、従来の製品・サービスが新たなものによって代替される破壊的イノベーションが起きる可能性が高く、既存事業を磨きこむ「深化」活動だけでは市場から淘汰される危険すらあります。そのため、新しい事業機会を常に模索する「探索」活動の重要性が、以前よりも高くなっています。

なぜ日本企業は「探索」が苦手なのか

かつて多くの日本企業は、自動車産業などの製造業を基軸として、オペレーショナルエクセレンスに代表される「深化」力を強みとして東南アジアを席捲しました。しかし、この成功体験によって築き上げられた制度、慣習、マインドセットが足かせとなり、環境変化に合わせた組織能力の変革が進まず、新規事業の創出に苦労している日本企業が数多く見られます。

組織能力の変革に向けた要諦

日本企業が東南アジアで組織能力を変革し、「探索」力を獲得するためには、大きく二つのポイントがあります。一つ目は、自律的かつ事業横断的な現地チームを組成・運営することです。「自律的」な組織は、権限を持った上で自らの意思決定に基づき事業を進めることができるため、探索に必要な俊敏性も向上します。また、「事業横断的」な組織は、既存事

業の枠にとらわれることなく新たな構想や展開を容易にします。二つ目のポイントは、現地組織の組成や運営が適切に行われるように、本社のCEOがコミットすることです。既存事業の深化と新規事業の探索は、その性質の違いからリソース確保などをめぐり対立することが多く、組織のトップが主体的に関与することが求められます。

成功例にみる日本企業の可能性

もちろん、すべての日本企業が東南アジアでの「探索」に苦戦しているわけではありません。中には築き上げた「深化」力に新たな「探索」力を掛け合わせることに成功し、成果を上げている企業もあります。例えば、高品質な医療機器の製造能力を持つ某医療メーカーは、スタートアップとの提携によりデジタル医療サービスを共創し、計画を上回る売上を達成しています。このように、「深化」に強みを有する日本企業は、「探索」力を身につけることによって現地ですらなる成長を実現できる可能性を秘めています。



執筆者紹介

IGPIシンガポール アソシエイトマネジャー
李 鍾宇 Jongwoo Lee

あずさ監査法人、アビームコンサルティングを経て現職。現在はシンガポールを拠点として、域内での日本企業の新規事業/イノベーション創出に関連する調査業務、コンサルティング業務などに従事。東京大学経済学部卒。公認会計士。

IGPIシンガポールについて

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

主な支援テーマ

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

2022
JUN

月報

CONTENTS

<特集>

- シンガポールのNon-PMET人材採用における課題とCOVID-19の影響について p2
SMS24/7 PTE. LTD. 奥村 真也／加藤 順彦
- シンガポールの住宅、オフィス賃貸、売買動向 p8
TOKIO PROPERTY SERVICES PTE LTD 大谷 航
- シンガポール、日本におけるファミリーオフィスについて p13
EXCORT. PTE. LTD 花輪 陽子
- パンデミック禍におけるM&A事情 p17
SAKAZUME CONSULTING PTE. LTD. 坂爪 紀之

<着任のご挨拶>

- ご挨拶 p23
FUJITSU ASIA PTE LTD 富井 淳司
- 着任のご挨拶 p24
KDDI ASIA PACIFIC PTE LTD 木村 弘之
- ご挨拶 p25
NYK GROUP SOUTH ASIA PTE LTD 久保田 浩司

<活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p26
- 理事会議事録（2022年4月） p30
- 入会承認会員一覧（2022年5月）／5月イベント写真 p31
- 編集後記 p32

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：KDDI ASIA PACIFIC PTE LTD 本間 隆行
写真タイトル：JEWEL

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>

シンガポールのNon-PMET人材採用における課題とCOVID-19の影響について

SMS24/7 PTE. LTD.

CEO

奥村 真也

Director

加藤 順彦



奥村 真也



加藤 順彦

1. シンガポールのNon-PMET人材採用環境

当社は2011年にシンガポールで設立され、事業転換を経た後、テクノロジーを活用した人材採用支援事業を2014年より約8年間営んで参りました。支援対象企業は飲食業、小売業、運輸業など多岐に亘りますが、得意としているのはいわゆるNon-PMET（後述参照）層の採用となります。

本稿では読者の方々にシンガポールにおけるNon-PMET層の採用環境をご理解頂くとともに、採用におけるヒントを得て頂くことを目的として、当社がこれまで事業を通じて蓄積してきたノウハウやデータを基に解説して参りますので是非ご一読ください。

1.1 Non-PMETとは？

まずは先ほどから述べている「Non-PMET」という言葉について説明します。PMETとはそれぞれ「Professionals」、「Managers」、「Executives」、「Technicians」の頭文字を取った言葉で専門職や管理職のことを表しています。つまり、Non-PMETとはそれら以外の職を指しており、例えば飲食業で

はサービススタッフなど、小売業では販売員などがこれに含まれます。

1.2 シンガポールのNon-PMET採用環境

図表1は、2022年4月にMOMが発表したレポートに掲載されたもので、6か月以上欠員補充の出来ていない職種の割合を表しています。直近の2021年を見てみるとNon-PMETでは実に48.9%という高い数値になっており、非常に多くの職種で採用が困難となっていることが読み取れます。PMETと比較してみても、2011年から10年の間、Non-PMETの採用環境は一貫して相対的に厳しいものとなっていることが分かります。

PMET	Non-PMET
1 Software, Web & Multimedia Developer	1 Construction Labourer
2 Audit Associate Professional	2 Cleaner
3 Registered Nurse & Other Nursing Professional	3 Shop Sales Assistant
4 Systems Analyst	4 Waiter
5 Commercial & Marketing Sales Executive	5 Heavy Truck & Lorry Driver

図表2 6か月以上欠員補充ができていない上位5職種²

図表2は、6か月以上欠員補充が出来ていない職種の上位5つを示しています。Non-PMETの項目を見てみると上位から建設作業員、清掃員、店舗販売員、ウェイター、ドライバーと幅広い業界に亘っていることが分かります。欠員補充が困難である理由としては休日出勤やシフト勤務が労働者から敬遠されることが挙げられていますが、飲食業や小売業にとってこれらの勤務条件はやむを得ないものであることが多く、非常に悩ましい問題と言えます。



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	34.6	39.9	40.3	41.4	39.0	36.2	33.0	34.1	28.0	27.5	35.0
PMETs	14.5	17.4	17.7	24.3	19.7	19.0	15.9	21.2	18.8	17.2	24.1
Non-PMETs	48.4	55.2	55.2	54.2	54.6	51.6	48.8	49.2	41.2	41.6	48.9

図表1 6か月以上欠員補充ができていない求人の比率¹

Mid-Year	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Resident Labour Force ('000)	2,080.1	2,119.6	2,138.8	2,185.2	2,232.3	2,257.6	2,269.7	2,292.7	2,328.5	2,345.5	2,397.8
Educational Composition (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Below Secondary	21.5	20.7	19.8	19.2	18.2	18.2	17.6	15.9	15.1	14.3	13.0
Secondary	20.2	19.2	18.7	17.9	18.2	17.1	16.5	16.4	16.0	15.4	14.3
Post-Secondary (Non-Tertiary)	11.8	12.0	11.6	11.5	12.0	11.5	11.3	11.5	11.2	11.5	11.2
Diploma & Professional Qualification	18.2	18.7	18.4	19.5	19.3	19.4	18.9	19.5	20.1	19.8	20.2
Degree	28.3	29.4	31.5	32.0	32.2	33.7	35.7	36.7	37.5	39.1	41.3
Median Age (Years)	42.0	42.0	42.0	43.0	43.0	43.0	43.0	43.0	44.0	44.0	43.0
Labour Force Participation Rate (%)	66.1	66.6	66.7	67.0	68.3	68.0	67.7	67.7	68.0	68.1	70.5

図表3 労働人口および学歴構成の推移³

1.3 Non-PMET労働者のパイが少ないシンガポール

Non-PMETの職種では慢性的に人出不足となっていることが分かりましたが、ではこの要因は何でしょうか？その一つとして考えられるのが労働者の不足です。

図表3は、シンガポールにおける労働人口とその学歴構成を示しています。労働人口は2011年からの10年間に全体で30万人以上増加しています。一方で、Non-PMETの職種で採用のメインターゲットになると考えられるいわゆる高卒またはそれ以下の学歴（日本と教育制度が異なるため一概には言えませんが）に相当する「Secondary」、「Below Secondary」の比率はそれぞれ5.9%、8.5%減少しており、これを労働人口に換算すると合計で約21万人減少したことになります。

では、足りない労働力を海外から補うことはできるでしょうか？

周知の通り、シンガポール政府は海外からの労働者受け入れに対して非常に慎重な方針を取っています。ここでは詳細の解説は割愛しますが、シンガポールではQuota（クオータ）と呼ばれる外国人採用枠が明確に定められており、これはローカル従業員数に基づいて算出される仕組みであり、外国人を採用するにしてもまずはシンガポール人などの採用

が不可欠である、という状況があります。

つまりシンガポールはNon-PMETの職種で就労する層が減少しており、また外国人労働者の採用も厳しく制限されている、非常に厳しいNon-PMET採用環境であるということが言えます。

2. 人材採用における課題とその対応

とはいえ、企業活動を継続し事業を成長させていく為に労働者の獲得は不可欠となります。DXや機械化により必要な労働者数を減らす取り組みも今後益々重要になると考えられますが、実際には引き続き人材獲得が必須となる企業が多いかと思えます。従って採用競争はこれからも厳しいものになると考えられ、いかに戦略的に採用活動を行うかが重要になります。そこで、以下では多くの企業が採用活動で直面する課題をご紹介します、その対応策について説明していきます。

なお、人材採用の方法としては、自社で広告などを利用し直接求職者に働きかけて採用する直接採用の他に、採用要件に沿った人材を紹介する人材紹介業者を利用する方法、必要な人材を必要なタイミングだけ派遣する人材派遣業者を利用する方法などがあります。ここでは、相対的に廉価な方法と言える

直接採用を前提として解説します。実務においては、状況に応じて各方法を使い分けることが想定されます。

2.1 応募が集まらない

採用プロセスにおいて最初に直面し、かつ最も多くの企業が悩む課題がこちらです。この要因は大きく二つに分けられると考えます。

2.1.1 候補者を惹き付けられていない

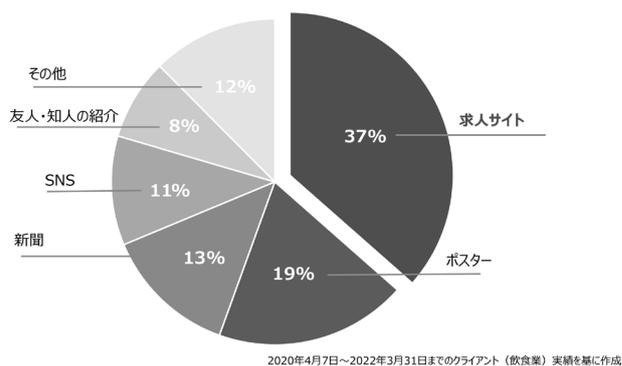
あなたの求人は求職者にとって魅力的でしょうか？
まずはあなたの採用ターゲットとなる求職者はどのような人たちで、他にどのような企業の求人を見ているのかについて整理しましょう。その上で、そのターゲット層をどのように惹き付けるか、また競合となる企業との優位性をいかにしてアピールするのか、について考え求職者にとって魅力的な求人情報として届けることが必要です。因みに、近年では興味深いことに飲食業からフードデリバリーの配達員に転職するなどの動きも見られます。つまり同じ業界の企業だけが競合になるわけではないのです。

例えば、フードデリバリーの配達員は決められたシフトがなく自ら裁量をもって働いて、給与の支払も早く（日払いのケースもあるようです）、月に4,000ドルを超える収入を得ている事例もある、といった求職者にとって魅力的な条件が揃っています。一方で、ギグワーカーであるフードデリバリーの配達員には雇用契約により守られた権利やCPFもありませんし、仕事を通じたキャリアアップも示すことができないでしょう。このように競合を分析し、自社の優位性について整理することが非常に重要です。

2.1.2 候補者に求人情報が届いていない

通常、応募を獲得する為にまず多くの企業が取り組むのが求人サイトへの掲載かと思えます。シンガポールでは政府が運営するMyCareersFutureを始め、FastJobsやJobStreetなど、いくつかの有名な求人サイトが存在します。当社のクライアント企業の多くから聞かれる悩みが、求人サイトに掲載したものの、期待通りに応募が獲得できない、というこ

とです。



図表4 求人応募獲得経路別比率

図表4は、当社クライアントの実績を基に作成したCOVID-19以降（20年4月7日以降）の応募者の獲得経路を示すグラフです。注目すべきは、求人サイトが一番大きな比率を占めてはいるものの、63%がそれ以外の媒体から流入していることです。つまり、求人サイトに掲載しただけではリーチできていない層がかなり存在するということになります。

では求人サイト以外の媒体も全て活用すればよいのか？というところではそれほど単純ではありません。求人サイトでは応募者管理をシステム上で効率的に行えるのに対し、例えば店舗に掲示する求人ポスターを利用する場合には、求職者が応募する導線の設計や、応募受付から面接設定を行うなどの業務フロー整備も必要となり、一般的には業務工数が増えることとなります。さらに、媒体によって応募獲得効率（投下コストに対して獲得できる応募数）が大きく違って来たり、業種や職種によって適した媒体が異なることなども考慮する必要があります。

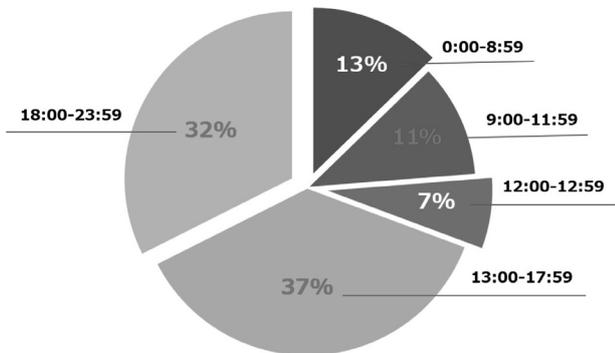
2.2 低い歩留まり

なんとか応募を獲得しても選考の過程で候補者が離脱してしまうケースが多く見受けられます。ここにも大きく二つの要因があると考えられます。

2.2.1 応募者とのやり取りに時間が掛かっている

求職者の多くはいくつかの仕事に並行して応募しています。全ての選考結果が出るまで待つ人もいれば、早く決まった仕事で決めてしまう人もいます。また、選考プロセスの中で心変わりし、転

職そのものを止めてしまうこともあるかもしれません。いずれにせよ、企業側がすべきことは、応募受付、書類選考、面接日程調整、面接実施、といった選考プロセスを出来る限り迅速に進めることです。



図表5 求職者の応募時間別比率

図表5は、当社クライアントの実績を基に作成した、求職者から応募のあった時間を示すグラフです。過半数の応募が営業時間外にあったことがわかります。営業時間外の応募については対応が翌営業日になりますし、場合によってはそこから複数のやり取りが発生することもあり、更に時間を要することになります。そうこうしている間にも競合での選考は進んでいるかもしれません。

2.2.2 面接でのノーショウ

面接日程調整が完了してもまだ気は抜けません。面接のスケジュールが確定したにもかかわらず、当日面接会場に現れない、いわゆるノーショウにより離脱するケースも非常に多く発生します。理由は他社のオファーを受けた、給与などの条件が合わない、など様々なものが存在するようですが、中には単に忘れた、面倒になった、なども（信じられないことに）あるようです。これについて企業側で出来ることとしては、面接当日にリマインダーのメールを送付したり、電話を掛けることが考えられます。また、オンライン面接のオプションを提示することもノーショウでの離脱を防ぐには有効です。

2.3 その他

採用とは直接関係がないものの、労働力の確保という点で重要となるものを説明しておきます。

2.3.1 リテンションの向上

リテンションとは「維持」「保持」といった意味で、人事で使われる場合には「人材の確保」といった意味合いで使用され、従業員が離職せずに組織に定着する状態を指します。シンガポールにおける人材の採用が非常に難しいことはこれまで説明してきた通りですが、せっかく採用に至っても直ぐにやめてしまえばまた同じことの繰り返しになります。ここではリテンションの向上を目的として導入されている取り組みの事例を紹介します。

2.3.1.1 プロモーションの仕組み

離職の理由として挙げられるものに「給与条件」があります。これについては、社内で職位や給与が上がっていく仕組みを導入することが有効です。経験を積むことでプロモーションの可能性が上がるとすれば、それだけ長くその会社に居続けるインセンティブになります。また、一定期間勤務を継続することに対するボーナスの支給も同じ理由で有効と言えます。

2.3.1.2 リファラル採用

リファラル採用とは自社の従業員から友人や知人などを紹介してもらい採用する制度です。実際に働いている人からの紹介なので仕事や職場とマッチする可能性も高く、それにより離職の可能性も低くなることが期待されます。紹介する従業員へのインセンティブとして、採用が決まった場合には報奨金を支給することも多いようです。

2.3.2 パートタイマーの活用

募集を行う際、より長い時間（期間）のコミットを期待してフルタイマーの採用を希望される企業が多いかと思います。しかしながら同じように考える企業が多いため、結果としてフルタイマーの採用はパートタイマーよりも難しくなるのが一般的です。例えば発想を切り替え、パートタイマーによるオペレーションを前提とした業務の設計を行えば、人材採用における選択肢は大きく広がる可能性があります。

3. COVID-19の影響

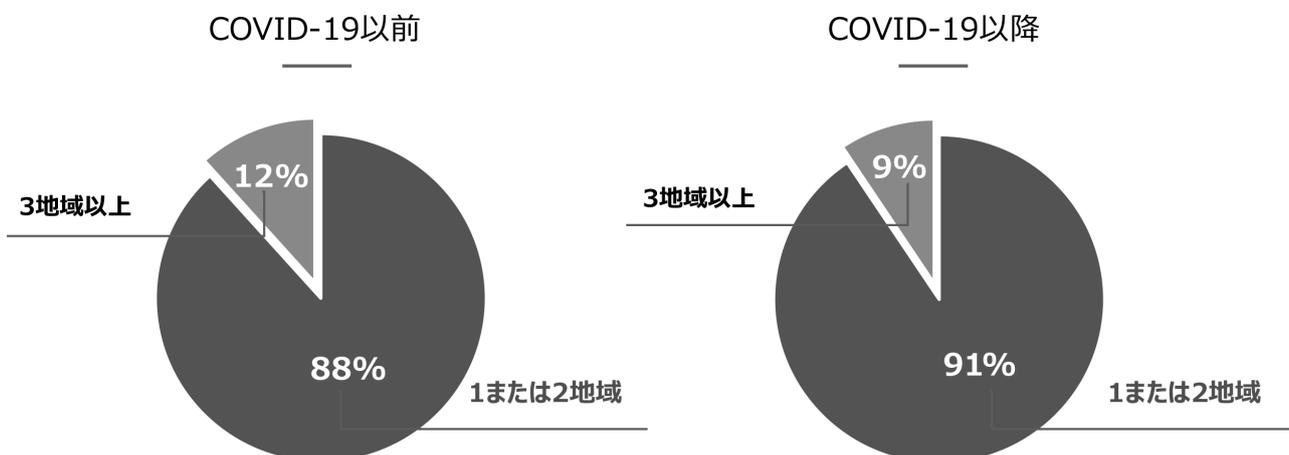
COVID-19以降、クライアントから「最近応募が全然来なくなった」ということをよく聞くようになりました。また、あるクライアントのデータを分析したところ、1件当たりの応募獲得コストはCOVID-19以降約68%上昇しており、コスト効率が大幅に悪化していることが分かりました。

この、COVID-19以降応募が来ない、応募獲得コスト効率が悪化した、ことに関連する求職者の動向の変化について2点ご紹介します。

3.1 就業希望地の変化

図表6は、シンガポールを5地域（中心部、東部、西部、北部、北東部）に区分した上で、求職者がそれぞれの地域での勤務を希望するかを調査した結果を、希望する地域数の割合で表したものです。

COVID-19以前には3地域以上の勤務地を希望する候補者が12%いたのに対して、以降は9%に減少しています。理由としては、COVID-19の感染リスクを下げるために遠出を避ける候補者が増え、以前よりも居住地の近くで仕事を探す傾向、いわゆる職住近接志向が高まったためと推察できます。これにより相対的に住宅地と近接する郊外エリアでは応募が獲得しやすくなり、逆に中心地では難しくなったと考えています。



図表6 求職者の就業希望地域数別比率

3.2 人材の流動性の低下

図表7は、採用率と退職率を示したものです。これらの指標は求人が多いときは、両者ともに高くなる傾向があり、労働者が職を転々とすることを反映しており、逆に、不況期には低くなる傾向があるとされています。

COVID-19以降となる2020年2Qに両方の数値が大きく低下していることが分かります。つまり、COVID-19以降、人材の流動性が大きく下がったということが言えます。

4. さいごに

労働者（Non-PMET）の採用が非常に難しいと言われるシンガポールですが、その背景には採用環境という構造上の問題やCOVID-19の影響が存在することがご理解頂けたかと思います。残念ながらこれらについては個々の努力で変えられるものではないため、企業としてはそれを踏まえた上でどのように戦略を立てるかということが重要になるかと思えます。戦略を立てる上でのポイントについては、ここではごく一部のご紹介となりましたが、一つでも読者の皆さまのヒントとなる内容がありましたら幸甚に存じます。

また、明るいニュースも出てきています。3.2でご紹介した人材の流動性に関しては図表7内に示されているように、直近の2021年4Qでは過去の水準に近いところまで数値が戻ってきており、COVID-19

Year	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Recruitment Rate (%)											
Annual Average	2.7	2.8	2.7	2.6	2.4	2.2	2.1	2.3	2.2	1.6	2.1
Seasonally Adjusted as at											
1st Qtr	2.7	2.8	2.8	2.6	2.4	2.4	2.1	2.3	2.3	2.0	1.9
2nd Qtr	2.7	2.7	2.8	2.6	2.4	2.2	2.0	2.3	2.2	1.1	1.9
3rd Qtr	2.8	2.6	2.7	2.7	2.4	2.1	2.1	2.2	2.3	1.5	1.9
4th Qtr	2.8	2.8	2.6	2.5	2.4	2.1	2.3	2.3	2.2	1.7	2.5
Resignation Rate (%)											
Annual Average	2.0	2.1	2.0	2.0	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.5	1.7
Seasonally Adjusted as at											
1st Qtr	2.0	2.0	2.0	2.1	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.6
2nd Qtr	2.0	2.0	2.0	2.0	1.9	1.8	1.7	1.8	1.8	1.2	1.6
3rd Qtr	2.0	2.1	2.0	2.1	1.9	1.8	1.8	1.7	1.8	1.6	1.7
4th Qtr	2.0	2.1	2.0	1.9	1.9	1.8	1.9	1.7	1.6	1.6	1.7

図表7 採用率および退職率の推移⁴

直後に比べて大きく回復してきていることが読み取れます。更に、4月26日にはCOVID-19関連規制の大幅な緩和が行われました。これにより、(一部にまだ規制が残っているものの) ほぼ日常が戻ってきましたので、これから人材の流動性の更なる回復も期待できるのではないかと考えています。

最後になりましたが、読者の皆さまの人材採用が成功し、更なる事業の発展に繋がることを祈念するとともに、ここまでお読みいただいたことに深く御礼を申し上げます。

<訳注>

- 1,2 Job Vacancies 2021
Manpower Research and Statistics Department Singapore
https://stats.mom.gov.sg/iMAS_PdfLibrary/mrsd_JV2021.pdf
- 3 Summary Table: Labour Force
Manpower Research and Statistics Department Singapore
<https://stats.mom.gov.sg/Pages/Labour-Force-Summary-Table.aspx>
- 4 Summary Table: Labour Turnover
Manpower Research and Statistics Department Singapore
<https://stats.mom.gov.sg/Pages/Labour-Turnover-Summary-Table.aspx>

執筆者氏名

奥村 真也 (おくむら しんや)

経歴

2008年京都大学経済学部卒業後、伊藤忠商事株式会社に入社。財務経理、経営企画を担当し、全社横断案件やグループ連結決算の開示業務に携わる。在職中に2年間のバンコク駐在を経験。2017年に同社を退職後、シンガポールのNTUにてMBAを取得し、2018年9月から2020年12月まで一般社団法人ベンチャー型事業承継事務局長を務めた。2021年4月にSMS24/7のDirectorに就任、ローカル、日系を問わずシンガポール企業の採用支援を行う。2022年6月より現職。

執筆者氏名

加藤 順彦 (かとう よりひこ)

経歴

1991年、関西学院大学商学部卒。1992年、有限会社日広 (現GMO NIKKO株式会社) 創業。2003年、LENS MODE PTE.LTD.設立。2008年、シンガポール移住。2010年、シンガポール永住権取得。2014年、SMS247 Director。2017年、ToGEAR Director。著書『シンガポールと香港のことがマンガで3時間でわかる本』(明日香出版社)等。2009年より関西学院大学商学部非常勤講師

シンガポールの住宅、オフィス賃貸、 売買動向

TOKIO PROPERTY SERVICES PTE LTD
Customer Service Manager
大谷 航



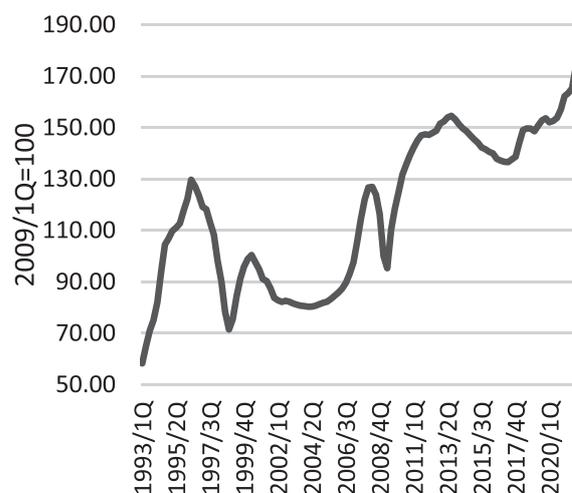
背景

世界的なコロナの感染拡大から2年が経過し、いまだに終わりが見えない中で、シンガポールの不動産市場は堅調で、不動産価格が上昇を続けております。世界的な経済活動の停滞により、不動産価格も落ち込まれることが予想されましたが、世界的に2022年4月現在まで好調に推移しております。シンガポールの活況な不動産市場について、各種データを用いながら、価格上昇の背景を読み解いていきたいと思っております。



1. シンガポール不動産市場の概況

93年から95年にかけて不動産市場で売買金額が急激に上昇するとともに賃料が上昇を続けました。しかし97年の第四四半期頃からアジア通貨危機の影響を受け、不動産価格は暴落し賃料も下がりました。その後、ITバブルの崩壊、SARS流行によ



図表1 シンガポール全住宅タイプ不動産価格指標¹

り市場の動向は軟調気味で賃料の下落傾向が続きました。しかし、2004年第二四半期に住宅賃貸市場は底を打ち、世界的なバブル経済の影響を受け住宅の賃料及び稼働率は上昇しましたが、2008年のリーマンショック後、株式市況、不動産市場は暴落しました。外国企業の業容も縮小し、住宅賃料も下落しました。

しかしながら、各国政府財政出動により2009年3月を底に不動産市況は急激に回復し、また欧米諸国の経済が依然足踏みをしている中で、シンガポールは中国人、インド人の駐在員と並んで欧米企業の駐在員人口が増加し、不動産価格、賃料が上昇しております。

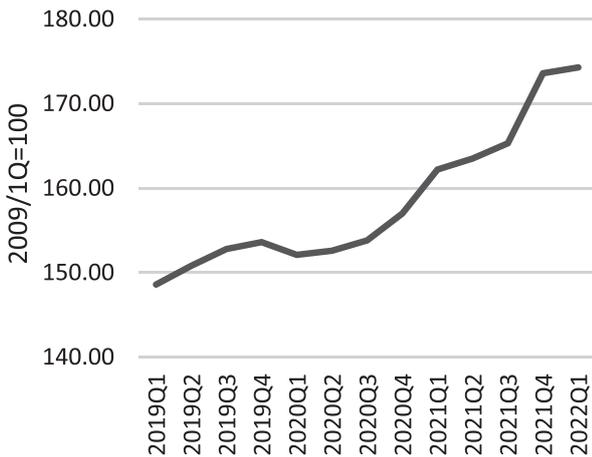


表2 コロナ禍の全住宅タイプ不動産価格指標²

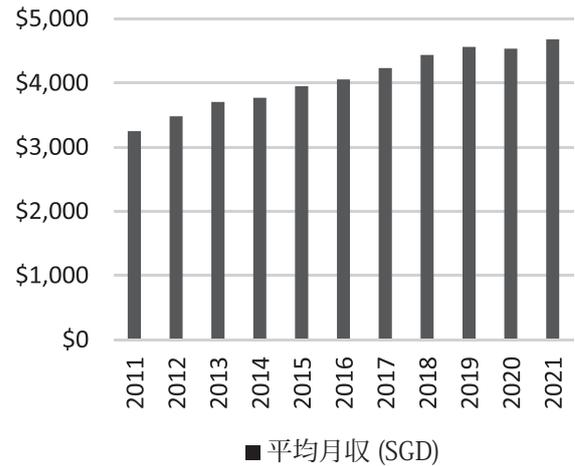
2013年にシンガポール政府が外国人、外国企業を対象とした不動産投機抑制策を講じてから不動産価格に陰りが見え始め、2014年には不動産価格が下落、賃料の下落が一部不動産に見られるようになりました。2015年から2016年には経済は後退局面に入り、住宅賃料は下落いたしました。しかしその後の好調な景気動向、株価に支えられ、不動産価格は上昇に転じております。

2019年末から、2020年初頭にかけて香港の政治的な動きを受け、香港拠点の人員配置をシンガポールに移す動きが高まっており、シンガポールの不動産価格、賃料はともに上昇傾向にあります。

2. コロナ禍の不動産市場動向

2019年第四四半期まで上昇していた不動産価格は、コロナが流行し始めた2020年第一四半期には住宅賃料とともに一旦は下落しました。コロナが全世界に拡大し、世界中の経済活動が停滞し、不動産価格、賃料ともに下落すると思われましたが、実際には1.0%の下落で留まり、翌第二四半期に上昇に転じました。その後、2022年4月現在まで不動産価格、賃料ともに上がり続けています。コロナ直前と比較すると不動産価格は13.5%も上昇していることとなります。この住宅賃料の上昇には複合的な要素があります。

①外国人への賃貸用物件数の減少

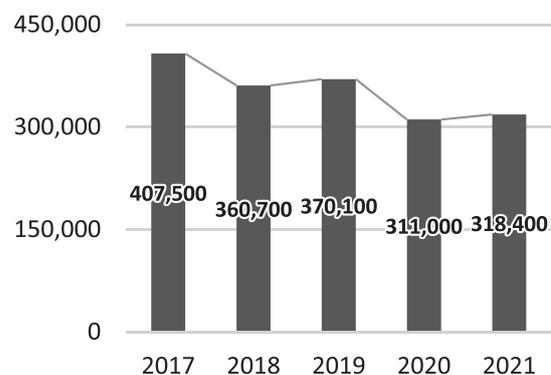


図表3 シンガポール人 正社員平均月収指数 (CPF 拠出金含む)³

10-20年前では、中心部のコンドミニアムに自身の住居として居住する人はほとんどおらず、投資用として外国人への賃貸目的で購入されてました。しかしながら、シンガポール人が豊かになり、最近では自己居住用として購入されるケースが多く目立ちます。これは当社の賃貸借契約書の家主の住所をみるとはっきりしており、以前はHDBや一戸建てが家主の住所であったものが、近年ではほとんどが中心部のコンドミニアムになってきています。そのため外国人へ賃貸に回る物件の数が少なくなってきております。

②外国人建設関連労働者不足による物件不足

コロナが世界的に感染拡大した際に、シンガポール政府は感染対策として渡航制限と入国制限措置を行いました。さらに、人流抑制や自国民就業率向上の為、ビザ発給の厳格化を行いました。



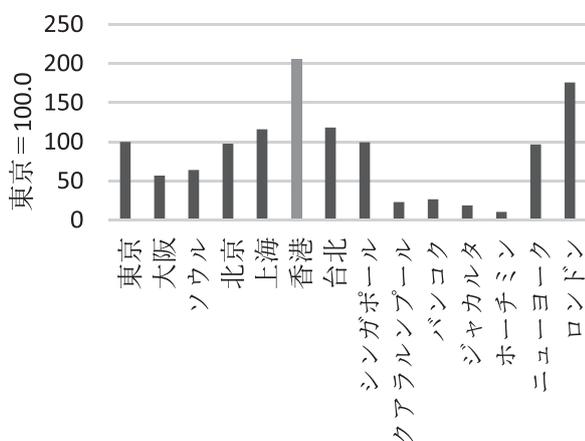
図表4 外国人建設関連 就労ビザ発給数⁴

図表4の通り、2020年に就労ビザ（建設・造船等）保持者は前年に比べると16.0%減少しました。

また、外出制限を受けシンガポール全域で建設工事が中断となりました。同年6月2日から段階的に建設工事が一部再開となりましたが、建設関連労働者の寄宿舍内でコロナ集団感染が多数報告された結果、深刻な労働者不足に陥り、全ての工期を大幅に遅らせることになりました。それにより、建設途中であったHDBやコンドミニアムの竣工が遅れ、供給不足となりました。そのためすでにHDBを購入していた人々が、完成までの一時的な暫定住居としてコンドミニアムを賃借する人が増え、前述したように外国人に回る賃貸物件数が減少の一因となりました。

③香港からシンガポールへの拠点変更

2020年初頭に中国政府による香港の統制を強める動きがありました。これにより香港に駐在している外国人や在住している富裕層がシンガポールに移動する動きが高まっています。



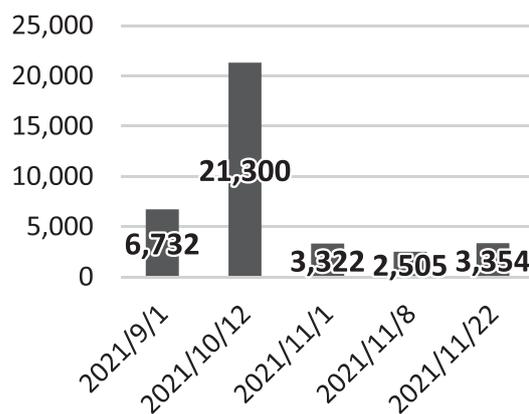
図表5 2020年各都市の高級住宅価格指数⁵

図表5の通り、2020年時点では香港の住宅価格は圧倒的に高く、シンガポール、東京、ニューヨークはほぼ同じ水準となっております。香港からシンガポールへ拠点を移すとなると、香港の富裕層にとっては、シンガポールは半分の価格で同程度の住宅を購入できることとなります。また、香港とシンガポールは所得税、法人税はほぼ同水準にあることその他、シンガポールでは不動産売買を業として見なさなければ、その譲渡所得には課税されず、金利、配

当所得、譲渡税、相続税についても無税のため、富裕層の移住は今後とも加速していくでしょう。投資的な観点からすると不動産価格が上昇をしていく中で、一定の投資利回りを得ようとする賃料も上昇することになります。

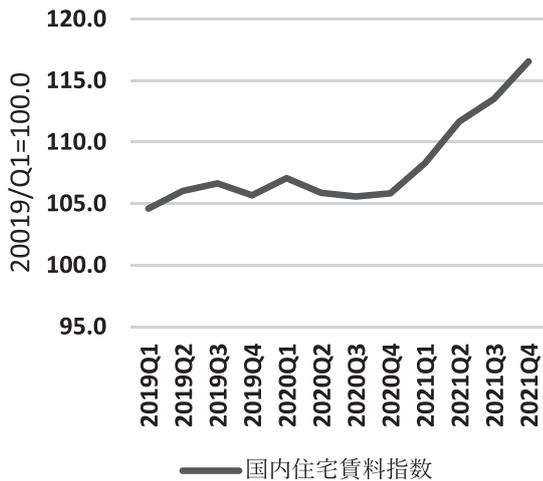
④渡航規制緩和による外国人駐在員の増加

シンガポール政府は世界的なワクチン接種率増加を受け、2021年9月1日より、ワクチントラベルレーン（Vaccinated Travel Lane：以下VTL）を開始し、ワクチン接種を完了した渡航者に対する水際措置を緩和しシンガポールへの渡航を可能としました。VTL対象国はドイツをはじめ、段階的にアメリカ、イギリスが追加され最終的に計18カ国が対象となりました。



図表6 ワクチントラベルパス発行数（長期ビザ）9/1～11/22⁶

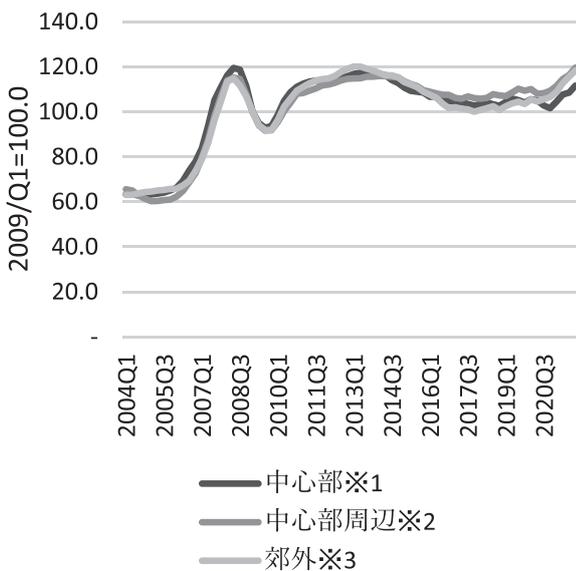
図表6に通り、2021年9月1日から申請開始されたワクチントラベルパスは同年11月22日までに、VTL対象国の長期ビザ保持者に対し、合計37,213発給されました。これにより、2021年第四四半期に急激に外国人駐在員数が増加したことが分かります。



図表7 シンガポール全島住宅賃料指標 (戸建て除く)⁷

前述した要因が重なり、シンガポール国内の住宅賃料は上昇を続けていた中、急激に外国人駐在員が増加した第四四半期には前四半期より2.7%も上昇しました。さらに、2022年4月1日から全ての国、地域に対し入国制限措置がなくなったことで、今後も駐在員人口は増加し住宅需要はますます高まるとともに賃料の高額化も続くと思われま

3. 今後の賃貸住宅市場の展望



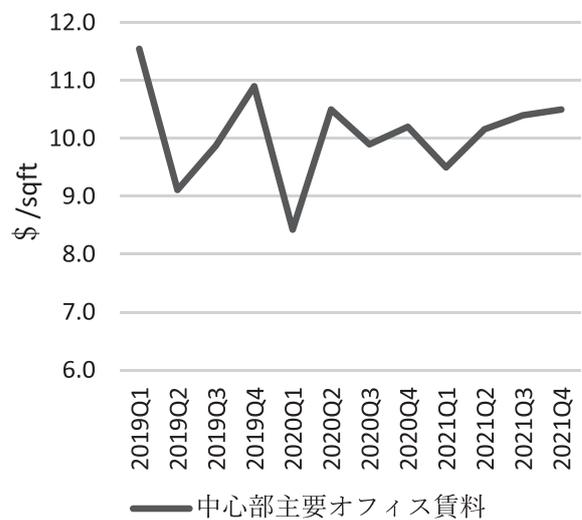
図表8 地域別住宅賃料指標 (戸建て除く)⁸

※1 中心部 CBD,Somerset,Orchard,Novena,River Valley, Bugis,Bukit Timah,Sentosa 等
 ※2 中心部周辺 Queentown,Alexandra,Harbourfront,Buona Vista,Potong Pasir,Paya Lebar,Bishan 等
 ※3 郊外 上記以外のエリア Bedok,Tampines,Punggol,Woodlands,Clementi,Jurong East 等

前述したように、足元の不動産価格、賃料上昇は様々な要因が複合的に重なったことが原因となりました。この賃料上昇は特定のエリアだけでなく、シンガポール国内全域に影響を及ぼしています。また、2022年2月18日に公表された税制改正により、固定資産税率が引き上げとなりました。家主が居住していない住宅(賃貸用住宅物件)は税率がより高くなりましたので、このことに起因してますます賃料の上昇に拍車がかかるものと思われま

一方で日系企業各社の住宅予算はここ10年ほどあまり上昇しておらず、最近では減額の動きすら出ております。このような状況下において、日本人に人気のある中心部では、住宅予算に合う築浅の物件はほとんどなく、古い住宅や中心部周辺もしくは郊外の住宅を選択せざるを得ない状況となっております。今後も賃料上昇が予想されることから、これまでは中心部に偏っていた住居の選択肢がますます郊外へ分散していくことが考えられま

4. コロナ禍のオフィス市場動向



図表9 中心部主要オフィス賃料指標⁹

コロナによる不況により撤退、あるいはオフィス面積削減の動きがある一方、ECビジネス、IT関連企業や薬品・医療機器関連企業は事業を拡大しており、オフィス面積を削減しようとする金融・商社、または撤退する企業の面積を大幅に上回る勢いで増床しております。ECビジネスはコロナ禍における巣

ごもり需要により、市場が拡大しており、その影響で島内の倉庫需要は逼迫しています。シンガポール国内でECビジネス市場で大きなシェアを占めるShopeeは延床面積244,000sqft、1棟6階建てのビルへ移転しました。これは以前のオフィス面積に比べ約6倍も増床しています。次いでシェアを誇るLazadaは延床面積109,000sqftまで増床し、親会社であるAlibabaはTanjong Pagarの「AXA TOWER」の50%の株式を購入するなど、ECビジネス市場がいに好調かが伺えます。

これに対して新規オフィスビルの供給は、Raffles Placeの「Capita Spring」、現在建設中のDowntownの「IOI Central Boulevard Towers」、Bugisの「Guoco Midtown」は2023年に竣工予定となっております。しかし、前述の通り外国人建設労働者数は減少しており、工期はさらに遅れることが予想されます。このように大型オフィスビルの供給が限られている一方、Tanjong Pagarの「AXA Tower」、Anson Centreやそれらに加えて「Fuji Xerox Tower」や「Hub Synergy Point」の再開発が行われているため、明らかに供給不足となることが予想されます。このことから、2021年第四四半期のオフィス賃料は上昇に転じており、ここしばらくはオフィス賃料は上昇すると思われる。

5. 今後のオフィス市場の展望

外出制限が発令されて以降、2022年4月現在に至るまで、出社人数制限が続いております。そんな中、AmazonやStandard Chartered、NTTなど一部の企業は社員に柔軟なワーキングスペースを提供するために、コワーキングスペースの法人会員になるケースが増えております。このように、ハイブリッドワーク（従来型オフィスワークとデジタルトランスフォーメーションの両方の利用）を導入する企業が増えており、その需要を見込んで国内のコワーキングスペースの数が増加しています。また、駐在員の中心層は30歳台が中心となり、小さなお子様がいる場合には自宅で仕事をすることが難しい状況が考えられますので、今後もコワーキングスペースの需要は増加することが予想されます。

またその一方で、前述した通り、オフィスの賃料は上昇基調にあり、各企業はオフィス面積を縮小する動きが高まっています。固定費用削減の為目的で、様々なDX（デジタルトランスフォーメーション）を導入する中でも、ますますハイブリッドワークを採用する企業が増えていくと思われます。

< 訳注 >

- 1 & 2 Urban Redevelopment Authority “Release of 4th Quarter 2021 real estate statistics” <https://www.ura.gov.sg/Corporate/Media-Room/Media-Releases/pr22-08>
- 3 Ministry of Manpower “Summary Table:Income” <https://stats.mom.gov.sg/Pages/Income-Summary-Table.aspx>
- 4 Ministry of Manpower “Foreign workforce numbers” <https://www.mom.gov.sg/documents-and-publications/foreign-workforce-numbers>
- 5 日本不動産研究所 “第15回「国際不動産価格賃料指数」（2020年10月現在）の調査結果” https://www.reinet.or.jp/wp-content/uploads/2014/06/15th_202011_3.pdf
- 6 Civil Aviation Authority of Singapore “CAAS’ Response to Media Queries” <https://www.caas.gov.sg/who-we-are/newsroom/Detail/caas-response-to-media-queries>
- 7 & 8 Urban Redevelopment Authority “Release of 4th Quarter 2021 real estate statistics” <https://www.ura.gov.sg/Corporate/Media-Room/Media-Releases/pr22-08>
- 9 Urban Redevelopment Authority “Rental Contracts of Private Office Properties” <https://www.ura.gov.sg/realEstateIIWeb/comm/rentalOffice/submitSearch.action>

執筆者氏名

大谷 航（おおたに わたる）

経歴

1993年生まれ、埼玉県出身。在星歴3年目。趣味はベンチプレス。日本の大学在学中、アメリカの大学へ留学し経済について学ぶ。その後、シンガポールの経済に興味を持ち、渡星を決意し現在に至る。来星後は、シンガポールの不動産市場の動向、オフィス市場の調査を担当している。

シンガポール、日本における ファミリーオフィスについて

EXCORT. PTE. LTD
Director
花輪 陽子



シンガポールではMAS（シンガポール金融管理局）とEDB（経済開発庁）が設立したファミリーオフィスを誘致するFODT（Family Office Development Team）ができ、2020年だけで400ものファミリーオフィスが誕生している。シンガポールではファミリーオフィスへの優遇措置（税制、ビザ、助成）などが複数用意されており、国を上げて誘致している。

シンガポールに拠点を置く運用会社の運用資産（AUM）は、2019年には15%以上上昇し、4兆シンガポールドル（2.9兆米ドル）に達した。同年、AUMの76%はシンガポール国外からもたらされ、69%がアジア太平洋地域に投資された。

シンガポールには新興企業のエコシステムがある。3000社を超える新興企業が、300社を超えるプライベートエクイティやベンチャーキャピタルのグローバルネットワークとつながっており、190以上のインキュベーターやアクセラレーターがシンガポールを拠点にしている。これにより、ファミリーオフィスは、2019年に過去最高の12億シンガポールドルを集めたフィンテック部門など、シンガポールの新しい産業に投資をする機会を得ることができる。

ファミリーオフィスはスタートアップ企業への投資などを通じて、国全体の経済のエコサイクルの一環を担う機能が期待されているのだ。また、ファミリーオフィスは富裕層の資産を増やし、管理するだけでなく、世の中をよくするためにSDGsやESG投資などを通じた社会課題の解決、美術、音楽、教育活動等に財源を供給するなどの役割も期待されている。

また、雇用の受け皿としても期待をされる。シングルファミリーオフィスでは自社でファンドマネージャー

や会計士を雇うことも一般的だ。つまり、ファンドやファミリーオフィスが設立されると、現地の高度人材の雇用を生む。結果的に全体の賃金を押し上げることに貢献をする。

シンガポールでファミリーオフィスを設立させるには、ACRA（Accounting and Corporate Regulatory Authority）のウェブサイトから会社設立の申請書を提出する必要がある。関連企業へのファンドマネジメントやファイナンシャルアドバイザーサービスの提供については、既存のクラスライセンスが免除される。実質的に一族のための資金運用のみで、既存のクラスライセンス免除の範囲にうまく当てはまらない場合は、証券先物法に基づきシンガポール通貨庁（MAS）にライセンス免除を申請することができる場合もある。

専門的なスキルを持つファミリーオフィスの主要なプロフェッショナルアドバイザーは、シンガポールのファミリーオフィスで働くためにエンプロイメントパス（EP）を申請することができる。また、シンガポールを拠点にビジネスや投資の成長を目指す適格なファミリー・プリンシパルは、グローバル投資家プログラム（GIP）を通じてシンガポール永住権を申請し、シンガポールでのファミリーオフィスの設立と運営を主導することができる。このように、国がしっかりとファミリーオフィスの誘致の体制を整えているのだ。

ファミリーオフィスとは

さて、ファミリーオフィスとは資産を保有する同族および一族を対象に、資産運用、事業承継等を行い、資産を次の世代に継承させ、一族を永続的に繁栄させるという目的で存在をしている。起源は諸説あり、6世紀にヨーロッパの王族の資産管理をしたのが始まりだ

とも言われている。その概念が生まれたのは19世紀に入ってからで、J.P.モルガンの一族が家族の資産を管理する「モルガン家」を設立し、「ロックフェラー」も続く。その後、スイス、シンガポール、香港などの低税率国を中心に広がり続けている。

ファミリーオフィスには、一家族のみの資産を運営管理する「シングル・ファミリーオフィス」と複数の家族の資金を運営する「マルチファミリーオフィス」の2種類がある。「シングル・ファミリーオフィス」の場合、会計や税、相続や事業承継、不動産、子息の教育、慈善活動などカバーする分野は多岐に渡り、金融のプロの他にも弁護士、会計士、税理士、など複数のプロフェッショナルが集まって問題を解決していく。案件によっては複数の専門家と意見交換をしないと解決しないものもあるからだ。資産運用だけではなく、より包括的なサービスを求めて、シングル・ファミリーオフィスを設立させる場合、複数の専門家を雇うために数百億程度の資産規模が目安となる。

「マルチファミリーオフィス」の場合は複数のファミリーに対して、金融アドバイザーサービスを提供するビジネスモデルで、一般にプライベートバンクの執行口座を利用してアドバイスや証券売買の執行を行う。マルチファミリーオフィスは外部アセットマネージャー(EAM)とも言われることがある。

EAMでは、顧客はカストディアン銀行(主にプライベートバンク)に口座を開設し、資産を預ける。顧客は、EAMに第三者としての権限と委任状を与え、顧客の代理人として投資ポートフォリオの管理や資産配分を行う。EAMは、ヨーロッパで生まれたビジネスモデルだが、シンガポールなどのアジアでその規模を急速に拡大させている。元々はプライベートバンカー出身で、独立した事務所を設立して顧客にサービスを提供することも多い。EAMを利用するメリットとしては、外部の独立をした立場のアドバイザーを雇うことによって、利益相反が起これないような体制を築くことができる。

資産の保護預りはプライベートバンクを利用し、資産運用を依頼するのは外部のアセットマネジメントの会社とそれぞれを分けるスタイルが欧米では定着している。このような体制にしておくことで、銀行やアセットマネジメントの会社の変更も自由になる。仕事のローテーションや地政学リスクなどから資産の管理場所を

変更せざるを得ない場合もある。その時々にはできるだけ身近な金融機関を利用し、自分の居住国の近くに資産を移すということも可能となる。

EAMという独立をした立場の業者を利用すれば、複数の金融機関を使い分けることも可能となる。独立したアドバイスを得られることに加えて、金融機関側でかかる手数料や最低預け入れ額などの条件面で交渉力が出る。通常、個人口座でプライベートバンクを開設する場合、数億円の預け入れを要求される場合が一般だ。プロの業者であるEAMを通すと、その業者がたくさんの顧客を抱えているから交渉力が出る。また、手数料に関しても機関投資家としての低い手数料が適用される場合がある。また、複数の銀行に預かりを分けた場合や世界中にある不動産なども含めて、まとめてレポートを作成してくれるサービスもある。

EAMを利用すると、カスタムメイドの運用が可能となる。株式、債券、ファンド、オルタナティブなど異なる値動きのアセットアロケーションやリバランスをプロに任せられる。1%程度のサービスフィーを支払っても、優秀なプロ集団に資産運用をお任せしたいというニーズは高い。EAMによってはファミリーサービスも行っており、法人設立やビザや子供の教育など生活周りの相談もできる。また、税金のスペシャリストなどの確かな専門家が社会や提携先におり、提携している会社を紹介してくれる場合もある。

主に資産運用に特化しているプライベートバンクとは異なり、より広範囲で一族の財産管理、資産の継承を行う。家族信託の設定、法人やファンドの設立、専門家のアレンジなどをよりきめ細やかに行う場合が多い。パンデミックや地政学リスクから移住をしたいという家族も増えており、移住のアレンジをする場合もある。

このようなEAMビジネスがスイスやシンガポールなどの海外では注目をされている。金融仲業者との違いとしては、仲業者は金融商品の販売がメインだと言うことだ。EAMは顧客の資産全体を把握し、管理をする。顧客の希望と金融機関が販売したい商品は必ずしも合致しない場合がある。そうした際もサービスフィーを払うことによって顧客側にプロをつけることができるのだ。シンガポールでは不動産を仲介する場合も、買い手側、売り手側両方にエージェントがついて、自分側のエージェントに相談ができる。これと同じよ

うに、一族のトラ子のお金を管理する際に、自分側にアドバイザーを雇うという流れはごく一般的なことなのだ。そうではないと、売り手側の餌食になってしまう場合もあるからだ。

資産運用では、1ヶ月単位で成績を出すヘッジファンドとは異なり、より長期的な目的を元に資産を守ることにフォーカスをしている。年金ファンドなどの運用にも近く、ポートフォリオの構築を中心とし、マーケットが大きく動いても微調整に留まるのが一般だ。また、一般に直接顧客と契約をし、一任契約もしくはアドバイザー契約等でサービスを提供するために、顧客との利益相反が起こりにくいビジネスモデルとなっている。ヘッジファンドのような成功報酬を取らない場合が一般で資産の管理料を中心に収益を上げるビジネスモデルだ。

シンガポールのプライベートバンク

ここで、ファミリーオフィスがカストディーとして利用するプライベートバンクについても解説しておこう。プライベートバンクを利用すると、一般に銀行業務、証券業務、信託業務、アセットマネジメント&アドバイザー・サービス等がワンストップで受けることができる。日本の金融機関とは異なり、プライベートバンクではカストディーフィーという保護預かり料を顧客が支払う。その代わりに質の高いサービスを受けることができる。欧州の伝統的なプライベートバンクでは回転売買によるコミッションビジネスではなく、顧客の資産を増やすインセンティブが働く手数料体系となっている。カストディーフィーの場合、顧客の資産が増えれば増えるほど銀行や担当者に手数料が落ちるという手数料体系となるからだ。プライベートバンクでの手数料は主に次の2つになる。1つ目は有価証券や為替やローンの手数料など。2つ目は預入資産残高に比例をしてかかる年間資産管理費用(カストディー・フィー)だ。ただし、外債などで運用をしていけば、一般に運用益が手数料を上回るという前提となる。

プライベートバンクでは主に次の3種類の口座のタイプがある。1つ目は、助言口座(アドバイザー・アカウント)だ。プライベートバンクの助言に基づいて顧客が最終的な投資判断をして売買するという口座になる。2つ目に一任勘定口座(ディスクレショナリーアカウン

ト)がある。プライベートバンクに運用を全て任せる事ができるサービスのことだ。一任勘定口座は年間残高に対して年1%前後のアセットマネジメントフィーを顧客側が支払う。3つ目はエクスキュージョンアカウント(執行口座)だ。第三者であるEAMなど運用助言会社を活用させるプライベートバンクの口座となる。こちらを利用する場合、顧客はファミリーオフィス等のEAMと別途契約をし、EAMに対してアドバイザーフィーを1%程度払うのが一般だ。

プライベートバンクを活用するには適格投資家の要件や各銀行の最低預入額を満たす必要がある。適格投資家の基準は国により違い、シンガポールで個人の場合、1) 不動産も含めた純資産200万シンガポールドル、2) 金融資産100万シンガポールドル、3) 年収30万シンガポールドル、など決まった要件のいずれか1つ以上を満たす必要がある。適格投資家となれば、口頭の説明で金融商品を購入することも可能となる(通常の投資家は目論見書の交付などが必要)。また、ヘッジファンドやプライベートエクイティーなど金融商品の対象も広がる。

日本におけるファミリーオフィス

日本の金融立国構想に向けては議論が交わされるようになって久しいが、未だにその目標を達成できたとは言いがたい状況だ。英シンクタンクZ/Yenグループが発表している国際金融センター指数(2022年3月発表)では、ニューヨーク、ロンドン、香港、上海、ロサンゼルス、シンガポール、サンフランシスコ、北京、東京、深センとなっており、ニューヨークやロンドンには遠く及ばない。トレンドとして米国や中国の都市の上位ランクインが目立つ。ヨーロッパで10位ランクインはロンドンだけに留まる。

日本においてはファミリーオフィスの存在は目立たない。マルチファミリーオフィスの設立をしようとしている起業家は出てきているものの、国全体が音頭を取っているわけではない。国を上げてファンドやファミリーオフィスを誘致していかないと、金融都市を目指すことは難しく、日本の賃金を上げていくことも困難だ。IMFの調査によると、シンガポールの一人あたりGDPは2007年に日本を抜いている。2014年には香港が日本を抜き、そして、近い将来に韓国や台湾にも抜かれる

可能性が高い。日本もシンガポールから学んで、経済成長するためのエコサイクルを生み出す仕組みを作るべきだろう。

日本には純金融資産保有額が1億円以上5億円未満の「富裕層」、および同5億円以上の「超富裕層」を合わせると132.7万世帯で、内訳は、富裕層が124.0万世帯、超富裕層が8.7万世帯(2020

年 野村総合研究所調べ)と、世界的にも富裕層の数は多い。ポテンシャルは十分にあるために、法整備と規制緩和を勧めていきたいところだ。そうしないと、他の国に法人が流れてしまう恐れがある。また、日本の富裕層の海外移住、資産フライトも加速する可能性がある。

また、顧客側の意識の改革も必要だ。欧米では顧客側がフィーを払い、自分が金融のプロを雇う、あるいは一部のサービスを依頼するという報酬体系が根付いている。また、有料サービスを提供できる経験豊かな金融人材が豊富だ。欧米では祖父母の代、親の代がマルチファミリーオフィスを設立させ、2代目、3代目に継承をするというケースも増えている。つまり、数十年日本よりも進んでいるのだ。日本は高度人材の受け入れを増やし、海外に人材派遣や研修をする機会を増やすなどの工夫も必要だろう。

IFA(インディペンデント・ファイナンシャル・アドバイザー)に関しては近年、日本でも脚光を浴びている。ネット証券などをプラットフォームにして、IFAが運用してくれるなどのサービスだ。日本のIFAは顧客からフィーを取る場合と、顧客からフィーを取らずに金融機関からのリベート収入をメインとしている収益構造の場合と混在する。金融機関からのリベート収入

順位	都市
1位	ニューヨーク
2位	ロンドン
3位	香港
4位	上海
5位	ロサンゼルス
6位	シンガポール
7位	サンフランシスコ
8位	北京
9位	東京
10位	深セン
11位	パリ
12位	ソウル
13位	シカゴ
14位	ボストン
15位	ワシントンDC
16位	フランクフルト
17位	ドバイ
18位	マドリード
19位	アムステルダム
20位	チューリッヒ

国際金融センター指数ランキング

に頼るビジネスモデルの場合、回転売買にインセンティブが働き、金融仲介業者と似たような構造にと陥りがちだ。

まとめとして、シンガポールではエコサイクルの一環を担うファミリーオフィスの誘致が積極的になされている。これは現地の高度な雇用を生み、スタートアップ企業への資金提供となり、国全体の成長と反映につながることになる。このような環境からシンガポールでは数多くのファミリーオフィスが生まれ、多様なサービスを富裕層に提供できる。実際に外国からの資金も多く集めることができおり、その資金はアジアに投下されている。成長が低迷している日本でもシンガポールに学び金融都市構想を進めるべきではないか。そのためには外資の力を借りることが必須だろう。

<訳注>

1 <https://www.longfinance.net/programmes/financial-centre-futures/global-financial-centres-index/gfci-31-explore-data/gfci-31-rank/>

<参考資料>

<https://www.edb.gov.sg/en/our-industries/family-office.html>
<https://www.longfinance.net/programmes/financial-centre-futures/global-financial-centres-index/gfci-31-explore-data/gfci-31-rank/>

https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/1st/2020/cc/1221_1

[https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/asia/japan/our % 20insights/deepening % 20capital % 20markets% 20in% 20emerging% 20economies-implications% 20for% 20japan.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/asia/japan/our%20insights/deepening%20capital%20markets%20in%20emerging%20economies-implications%20for%20japan.pdf)

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2008-07-05/K3IVO40D9L3401>

執筆者氏名

花輪 陽子 (はなわ ようこ)

経歴

ファイナンシャル・プランナー。1級FP技能士(国家資格)、CFP®認定者。

三重県出身。大学卒業後、シティグループ証券を経て2010年にFPとして独立。2015年からシンガポールに移住。『シンガポールで見た日本の未来理想図』等書多数。『大転換の時代——世界的投資家が予言』ジム・ロジャーズ著の翻訳および監修。「ホンマでっか?!TV」等テレビ出演や講演多数。海外在住日本人のお金に関する悩みを解消するサイト「100mylifeplan」の運営者。<https://100mylifeplan.com/>

パンデミック禍におけるM&A事情

SAKAZUME CONSULTING PTE. LTD.
Managing Director
坂爪 紀之



はじめに

2020年1月以降の新型コロナウイルスパンデミック（以下“パンデミック”）により、我々の日常生活も企業活動もグローバルレベルで変更を余儀なくされた。経済活動は一時的に冷え込んだが、2021年に入り、シンガポール及び周辺東南アジアの経済市場は徐々に回復、2022年度中には多くの産業においてパンデミック以前の水準まで戻ると予想されている。世界各国のM&A市場も同様に2020年度はパンデミック禍で低調であったが、その後企業のM&A投資活動は活発化し、2021年度にはパンデミック以前のM&A水準をも上回る結果となった。

M&Aとは「Mergers & Acquisitions」の略で、それぞれの単語の頭文字をとって「M&A」と呼ばれる。「Mergers（合併）」は複数の企業が統合して1社になること、また「Acquisitions（買収）」は企業が別の企業の株式を取得し経営権を取得することを指す。なお、本稿では必ずしも支配権を獲得する場合に限らず、外資規制により日系企業が持分の

過半数を取得できないケースやリスクの高い地域・領域への段階的な参入のケースも踏まえて、マイノリティ出資を含めてM&Aと呼ぶ。

M&Aは欧米では古くから事業拡大のために有効な合理的経営手法として積極的に行われてきた歴史があり、近年では国や地域を問わず大企業からベンチャー企業に至るまで広く一般に浸透している。

日本では特に2000年代以降会社法の施行や三角貿易の解禁等に伴い、少子化等による国内経済の縮小に危機感をもった大企業を中心に海外進出を目的としたクロスボーダー M&Aが増加した。2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災の影響で一時M&Aは停滞したが、2010年代後半から現在にかけては潤沢な内部留保を活かした大型のM&Aや革新的技術を持つスタートアップ企業が大企業との資本提携に積極的に取り組むなど、M&Aが企業の成長戦略の一つとして浸透してきている。

昨今、M&Aに関するアドバイザー業務や仲介を行う業者も多くなってきており、企業はこれらの業者を適時適切に活用することにより、M&Aの機

記事要約

- ・パンデミックにより、企業活動はグローバルレベルで一時的に冷え込んだが、シンガポール及び周辺東南アジアの経済市場は2022年度中にパンデミック以前の水準まで回復すると予想されている
- ・シンガポール及び周辺東南アジア各国のM&A市場は、パンデミック禍で低調であった2020年度から大きく回復傾向にあり、2021年度中にはコロナ以前のM&Aの規模をも上回る結果となった
- ・各国が進める金融緩和・経済政策に加えて、パンデミックを契機にテクノロジー業界への注目度が高まり、国、地域、業種業態を問わず、テクノロジー業界に対するM&A投資の検討が急速に進んでいる
- ・ESG、SDGs、RE100（Renewable Energy 100%）、カーボンニュートラル、DX化等への意識の高まりに伴う企業戦略の再編、事業ポートフォリオの見直しもM&Aを活性化させている
- ・シンガポールでは2020年1月より投資ファンド向けの新たな会社形態である変動資本金会社制（以下“VCC”：Variable Capital Company）を導入、シンガポール国内のみならず東南アジア各国へのM&A投資に大きな変化をもたらす可能性がある
- ・M&Aを成功させるためにはPMIまで含めたM&A戦略を事前にしっかりと策定し、継続的に案件の発掘に取り組む必要がある

会を増やすことができる。M&Aプロセスが慎重かつスムーズに進行できるかどうかは担当するアドバイザーの力量によるところも大きいので、M&Aアドバイザーを活用する場合には信頼できるM&Aアドバイザーに依頼をすることが重要である。

本記事では日系企業の今後のM&A戦略の一考に値するよう、パンデミック以後のM&A事情について考察する。

グローバルM&Aのトレンド

2021年以降グローバルレベルでM&A市場は活況を呈し、2022年度に入り引き続き増加傾向が続いている。PwCグローバルサーベイによると、2021年度のグローバルM&A件数（公表値）は62,000件を超え、2020年度比24%増加している（USD 5.1TN、うちUSD 5b以上のメガディールは13件、前年度比57%アップ）。

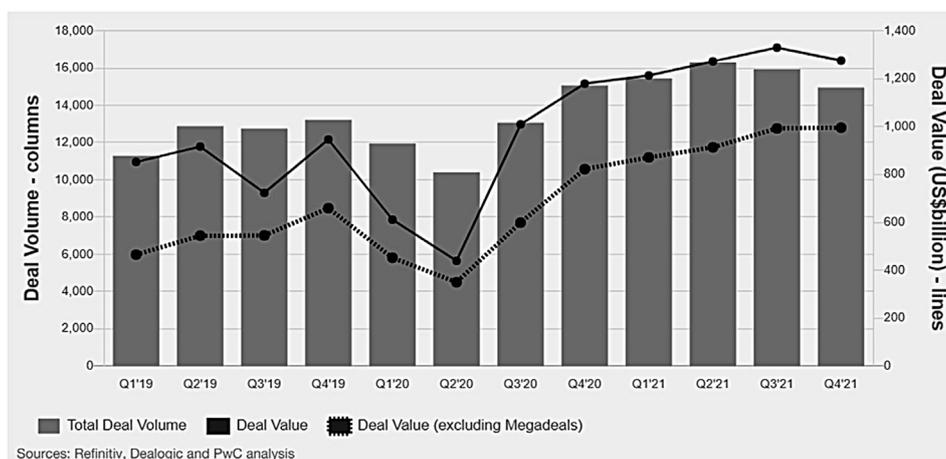
全体としてはさらなる経済成長が期待されており、投資原資となる余剰資金も十分に蓄積されている状態にあり、全ての業種業態において技術革新への意欲が益々高まっている。特にテクノロジー、デジタル、データドリブン関連のM&A案件が2020年以降では目立っている。

しかしながら考慮すべき注意点もある。過去数十年間にわたる低事業コスト、低賃金、新技術に対する規制及び税制の未整備などが結果として企業の年々の利益増加につながってきたが、昨今これらの

要素が変化してきており、さらにパンデミックによりスタートアップが一時的に停滞させられてしまった。金利が上昇しインフレーションが発生、税負担も増加傾向にあり、新規の規制も企業の財務面へ悪影響をもたらすことも多く、M&Aディールの障壁となり得る。ファイナンスセクターではボラティリティのリスクは高く、グローバルサプライチェーンの停滞は現在でも断続的に起こっており、財務面で困難に陥っている企業も多い。不安定要素を常に警戒しながらM&Aディールを検討する必要がある。

ただしこのような状況にあっても企業経営者は果敢に新規M&Aディールに取り組んでいることが窺える。PwC's annual global CEO survey（2022年1月公表）によると77%の経営者がグローバル経済は改善傾向にあると見ている。うち半数の経営者は自社の売上高の増加を見込んでいる。2021年度はテクノロジー業界及びプライベートエクイティ（以下“PE”）業界におけるM&Aディールは件数ベースでも金額ベースでも過去最高を更新した。

マクロ経済動向及び各種規制を鑑みると、2022年度においても引き続きM&Aディール件数は増加する傾向にあり、企業、PE及び特別買収目的会社（SPAC）ではM&A案件獲得のための競争がより激しくなっている。その結果M&Aディール取引価格も高値を維持している。PEの投資活動は引き続き盛んであり、実際に2021年度M&A成立案件のうち40%はPEファンドによる投資と言われている。PEファンドは数多くの案件を手掛けるのではなく、



M&Aディール実績（件数及び金額）¹

比較的規模の大きい案件を慎重かつ積極的に狙っている。事業会社のM&A戦略としてはデジタル、イノベーション、新技術開発に意識が向いている。

東南アジアにおけるM&Aのトレンド

グローバル動向と同様に2022年に入り東南アジア地域におけるM&A市況もパンデミック以前の水準に戻ると予想されている。東南アジア企業の多くはオペレーションを見直しコスト構造を改善することでパンデミックを乗り越え、将来の成長機会を窺っている。財務状況も改善が見られ、M&Aへの意欲も高まっている。特にDX分野やエコシステム事業への興味度合いが高く、各企業が両分野を中心にM&A戦略を具体化し始めている。

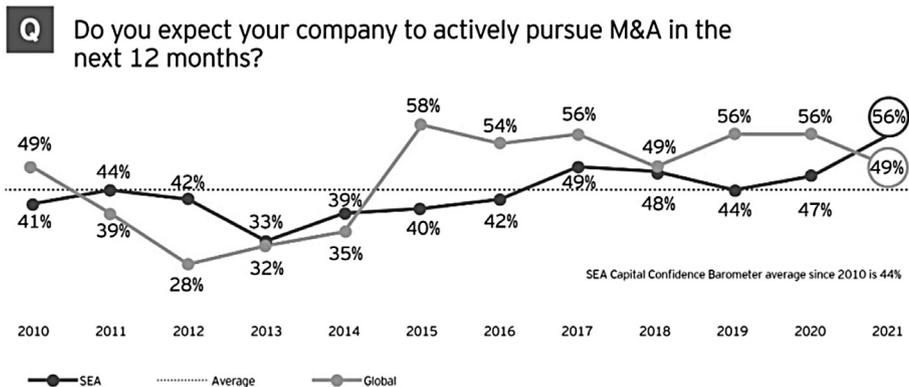
EY Global Capital Confidence Barometerによると、3分の2の経営者はパンデミック禍でも計画以上の成績を残せたと回答している。うち半数以上が今後のDX化社会の到来に向けた対策としてM&Aを検討しているようである。加えて、ウィズコロナ、ニューノーマルを前提とした次世代への取り組みを構想し始めている。中長期的な戦略の策定、イノベティブな技術革新、製品開発、サービス、加速するDX化、マーケット及び顧客への積極的な啓蒙、などへ焦点を当てている。

2021年におけるシンガポール及び東南アジアのM&A総括

2020年1月のパンデミック以来グローバルレベル

で1年以上にわたり経済が停滞したことは周知の通りである。私たちの日常生活もあらゆる面で変化を余儀なくされ、まだまだ予断を許さない状況である。しかしながらM&Aマーケットはやや様相が異なる。パンデミック初期は同様にグローバルレベルでM&A案件も停滞したが、実際には2021年に入り早々にM&Aディールはパンデミック以前に回復したと考えられている。事実として2021年度のシンガポールにおけるM&A案件はパンデミック以前の水準にまで戻った。

可能な説明としてはパンデミック初期に滞ったM&A投資活動の反動で2021年に入り案件が加速したと考えられるが、パンデミックで変革を迫られた企業活動及び日常活動によりニュービジネスが加速していることも大きい。オンラインベースでの仕事、学校、日常生活、オンラインゲームやeスポーツも洗練され、さらにESG、SGDs、カーボンニュートラル、再生可能エネルギー、といった新社会への到来に向けた潮流、それらと各企業の成長戦略との関連性を踏まえたM&A案件の推進やスタートアップ企業への投資が加速している。このことは長年事業を継続してきた老舗企業であっても昨今の潮流を踏まえた新事業への取り組みを早期に検討し実行させなければならないことを意味している。新事業への波に乗り遅れた企業の将来の見通しは厳しいものになるかもしれない。既存事業への取り組みは引き続き進めるもののESGへの取組姿勢を表明できない企業のブランドイメージは棄損してしまい、最終的には企業価値にネガティブな効果をもたらすであろう。つま



東南アジア企業のM&Aへの意欲²

り、ESG、SDGs、カーボンニュートラル、再生可能エネルギー等に関する戦略軸を持たない企業に対するマーケットの評価は悪化することが予想される。

従来通り自社内で人材を採用・育成し、R&D、設備投資等を行い、企業価値を向上させる努力をすることはもっともなことであるが、M&Aにより迅速に事業を整えることがそれ以上に合理的であるという考え方も経営者は持つべきであろう。特にシンガポールでは新技術革新に邁進しているスタートアップ企業、ベンチャー企業は多く、STARTUP SG（シンガポール国内外を含むスタートアップエコシステム）に登録されているスタートアップ企業は2022年4月29日時点で3,994社に及ぶ。全ての企業にとって投資機会は数多くあるものの、その機会を上手に活かすことができるかどうかは経営者の手腕にかかっている。

ESGへの取り組み

Environmental, Social and Governance（以下“ESG”）は急速に政府や企業、投資家、顧客、従業員等の間でのハイプライオリティとなってきており、ESGへの取組姿勢がM&A投資の意思決定に多大な影響を及ぼし始めている。投資家も企業へ投資する際の判断基準としてESGへの取組姿勢を評価する潮流にある。以前は投資に際してESGへの観点はそれほど重視されていなかったが、昨今では多くの投資家は二酸化炭素（CO2）排出量の削減、カーボンニュートラルの早期実現、環境汚染対策、環境問題対策、再生可能エネルギーの使用等への取組姿勢を重視し、ESG関連の技術革新やESGへの取組に向けたロードマップなどを将来性ある持続可能な企業価値向上の手段として期待している。つまりESGは企業の重要な資産と捉えられ始めている。特に石油やガスといった資源系事業に関しては再生可能エネルギーへの投資や水素活用技術への期待が高まっており、エネルギーの保管技術や新しいソリューションを見込んだテクノロジー業界へのM&A投資は世界中で頻繁に行われている。

M&AにおけるESG視点の必要性

M&Aディールに際して買い手企業は対象会社の企業価値を合理的に評価する必要があるが、その際にもESGの視点を持つことが不可欠になってきている。現時点では企業の11%程度がESGを実際のM&Aディールの際に考慮しているが、65%の企業では将来的にはESGに焦点を当てたM&Aディールの必要性が高まると考えている。

65%の経営者はESGへの取組意欲は今後3年間にわたって急速に高まると予想している。ESGに関連するM&A案件は益々増加するものと予想される。またM&Aディールに際してはESGへの取組姿勢が評価され、取引価格上も有利に働くことがわかっているために売り手としても対象会社のESGへの取り組みを積極的に進めている。

ただし、業種業態によってESGを意識する目的は当然異なる。消費財・小売業ではESGへの取組姿勢は一般消費者に対するブランド価値向上につながる。一方でエネルギーセクターではESGへの取り組みはグローバル規制への遵守や投資家からの期待にあると考えられる。財務面ではESG対策は低い投資コストにつながる可能性が高い。また業種業態を問わずESGへのアピールは有望な従業員を採用することに貢献し、マーケットでの競争優位を高めることになる。

もちろんESGを過度に重要視しすぎる傾向は企業価値向上にとって適切ではない。全てのM&A案件においてESGを全面的に重視する必要はないであろう。他の要素を重視した結果としてM&Aディールを進めることを合理的に説明可能である限りその案件は推進されるべきである。ただし、そのようなケースであってもESGをデューデリジェンスの対象としておくことは重要であり、M&A取引後に買い手企業グループとして対象会社に対してESG戦略を推し進める際に役立つであろう。

つまり、ESGに対する重要性は業種業態、企業、その他要素によって異なるものの、ESGへの潮流を把握し企業としてESG戦略をマネジメントすることが重要である。

直接ESGへの取り組みを目的としたM&A案件と

してはカーボン系案件となろう。旧来型のエネルギーセクターは再生可能エネルギーへの変革を促されている。M&Aは時間を買う戦略と言われるが、企業がゼロから自前で組織的にカーボンニュートラル事業を始めるよりも既に事業を開始している組織へ投資し自社事業へ組み込むことあるいは買収して傘下に収め自社グループにてその事業を拡大していくことの方が迅速に対応できるケースも多いであろう。

M&A検討時、対象会社のESGへの取組姿勢を評価するには以下のような評価項目を念頭に置くことが良いであろう。

M&A戦略	自社のESG戦略とM&A案件の関連性 経営陣はどのようにディールを評価すべきか？ 自社のESGの強みと他社との差別化要素は何か？
デューデリジェンス	自社にとって重要なESG 이슈とは何か？ 対象会社はどのようにそれらに対応しているか？ 本M&A案件によってどうやって自社のESG対策が改善すると言えるのか？ 本M&A案件はESG戦略に具体的にどのように作用するのか？
組織統合	対象企業にどうやって自社のESG戦略を統合させていくべきか？ 対象企業のESGをどうやって自社に消化させるべきか？ ESGへの取り組みを評価する際にどのようなガバナンスを構築しておくべきなのか？

上記は抽象的なポイントではあるが、これらのポイントを自社のESG戦略に照らしてさらにブレークダウンした上で、M&Aディールプロセスを進めることが重要である。

M&Aストラクチャーの多様化

企業経営における一手段としてM&Aは一般的となってきたが、一方で取引ストラクチャー、企業価値算定、契約条件などは多様化複雑化してきており、デューデリジェンスの範囲も拡大、その深度もより増してきている。M&Aマーケットの成熟とともに売り手買い手間の希望価格差（Bid - Ask Spread）は収斂されてきており、つまり取引価格自体が争点となる機会は減少してきている。一方で早期のディールプロセス、容易な契約交渉などが重視される傾向にある。

日系企業の多くは法令や社内コンプライアンス、M&A担当部門の成熟度合いや社内稟議、社内意思決定プロセス等を考慮すると、M&Aディールプロ

セスに念入りに時間をかける傾向にあり、一方でM&Aディールに慣れている外国企業のM&Aプロセスは相当に早い。M&Aプロセスにおける売り手の姿勢は早期に可能な限り高い取引価格にて取引を実行することである。日系企業としてはM&A投資を検討する部門や担当者の教育に力を入れることはもちろんであるが、機会を逃さないためにも社内プロセスの早期化、意思決定の迅速さは事前に準備をしておかなければ外国企業に後れを取ってしまうことにもなりかねないことは十分に留意すべきである。

事業の見直し

パンデミックに入り、多くの中小企業は困難に晒された一方で、大企業ではそれまでの内部留保を利用してオペレーションの効率化を図ることでこの困難な時期を乗り越えてきた。このことから引き続き規模のアドバンテージを利用したグループ再編が進むと考えられるが、しかしながら多くのグローバル企業グループでは事業の売却や会社分割などを進めていることにも着目すべきである（例IBM、Daimler、General Electric、Johnson & Johnson）。事業の選択と集中を進め、コア事業へ注力している。株主は経営陣に事業ポートフォリオの見直しを求め、不採算事業、ノンコア事業の切り離しを促している。経営陣も技術革新への対応や顧客の嗜好の変化を素早く読み取り対応することが求められている。従来型の規模拡大路線や企業グループの巨大化よりも財務の安全性や健全なオペレーションの実行を重視する傾向も見られる。2022年ではこれらの要素がさらなる事業再編、M&Aを促していくと見られている。

シンガポールにおける変動資本金会社制の導入

2020年1月アジアの金融センターとしての地位を確立すべくシンガポールは新たな法人制度VCC（Variable Capital Company）を導入した。信託やリミテッド・パートナーシップといった他のファンドスキームよりも運用上の柔軟性を有する新たなファンドスキームとなる。多様な形態の投資ファンドの登録を認めるVCCにより、アジア・欧米の運用資産

数十億ドル規模のヘッジファンドやPEファンドのほか、富裕層の資産管理を担うファミリーオフィスがこの新制度を利用してシンガポールに資産を移動し始めている。従来よりシンガポールはアジアにおける資産運用拠点として有名であったが、シンガポール国内で運用されているファンドの多くは外国籍であった。VCCの導入によりシンガポール籍のファンドが増え、グローバル金融センターとしての存在感を強めている。外国籍からの移管も可能であり、弊社周辺の日系企業（ファンド、事業会社、個人富裕層）もシンガポールにてVCCを設立する動きは多く見られ、今後益々シンガポールを拠点としてM&A投資活動が活発化するとことが予想される。

まとめ

企業は自社の企業価値向上に向けた事業戦略を立てる際に、その手段としてのM&A戦略及び基準（対象地域、国、事業内容、規模、経営体制、コンプライアンス、ESG等への意欲等）を明確化しておく必要がある。筆者もシンガポールにてM&Aアドバイザーファームを経営し、日々多くの企業やM&A関連業者と意見交換をしている。企業のM&A担当部門や海外現地法人の駐在員がM&A案件の発掘から実行までを担当している姿が見られるが、目ぼしい案件が勝手に舞い込んでくる可能性は相当低く、仮に事前に明確なM&A基準を策定済みであってもその基準をすべて満たす案件に出会えることも難しいであろう。先の通り、売り手は基本的にはできる限り早期に高い取引価格にて契約を締結することを望む。買い手候補は1社あるいは数社に限らず世界中の企業がコンペティターとなり得、世界中のM&A仲介業者も同時に動いている。そのような環境下で自社の戦略に適うM&A案件に出会い売り手との交渉に進むためには、継続的にM&Aマーケットに触れ最新の情報を収集する必要がある。候補足り得る案件に出会う機会を増やすためにはM&Aアドバイザーを積極的に、そしてある程度中長期的に活用することも必要であろう。候補案件に巡り合った後には契約を交わし取引を完了させるまでのディールプロセスに適切に迅速に対応するこ

とが求められる。M&Aプロセス自体は一時的なものであるが、取引後の経営統合・組織再編（PMI：Post Merger Integration）こそが企業価値向上にとって最も重要となる。実行したM&Aの成否を決めるのはPMIである。本記事では詳しくは触れないが、M&Aを成功させるためにはPMIまで含めたM&A戦略を事前にしっかりと策定する必要がある。

本記事ではパンデミック禍でのM&AのトレンドやM&Aプロセスでの留意点を解説しました。規模を問わず然るべきM&A関連業者には東南アジアをはじめとした世界中の外国企業へのM&A案件情報が日々飛び交います。企業が全く別の企業を買収したり統合したりすることは簡単ではありませんが、関連業者からの情報やサポートも受けながら、日系企業の皆様のM&Aが成功することを願っています。

<訳注>

1 Refinitiv, Dealogic and PwC analysis

<https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>

2 EY Global Capital Confidence Barometer

https://www.ey.com/en_sg/ccb/southeast-asia-mergers-acquisitions

<参考資料>

PwC Global M&A Industry Trends: 2022 Outlook

EY Optimism fuels robust appetite for M&A in Southeast Asia

EY Global Capital Confidence Barometer

Bird & Bird 2021 M&A Outlook for Singapore and South East Asia

STARTUP SG Overview

BAIN & COMPANY ESG Imperative in M&A

執筆者氏名

坂爪 紀之（さかづめ のりゆき）

経歴

2005年東京大学経済学部卒業。大学卒業後PwC（中央青山監査法人→あらた監査法人）にて公認会計士として監査業務に7年ほど従事。その後2013年にDeloitte トーマツFAS / M&Aチームに移籍、2017年にシンガポールに赴任し、日系企業の東南アジアM&Aディールに関与。2018年後半に現地にて独立、現在に至るまで日系企業のM&A投資案件の組成やプロジェクトマネジメント、各種DD、交渉などに従事。同時に複数の日系及び外国企業の共同代表、社外役員、顧問、アドバイザーを務める。

ご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
FUJITSU ASIA PTE LTD
Vice Head, Asia Region Delivery
富井 淳司



皆様、はじめまして。4月より、宇野の後任として、この会に参加させていただくことになりました。富井と申します。また、当所におきましては、法人サービス・IT部会に所属することとなり、僭越ではありますが、2022年度の部会長も務めさせて頂くことになりました。少しでも、この会のお役に立てるように頑張っていきたいと思っておりますので、よろしくお願い致します。

私は、昨年11月末にシンガポールに赴任しました。当初は、昨年4月に赴任予定でしたが、入国規制により入国できず、約7ヶ月間遠隔地より業務を行い、また、入国後も、10日間の隔離生活、出社規制などにより、ほぼ在宅勤務が続きました。ようやく3月位から事務所に出社できるようになりました。対面でコミュニケーションできることの‘良さ’を改めて感じています。

まだ、直接ご挨拶ができていない方が多くいらっしゃる中で、恐縮ですが、この場をお借りて、少し自己紹介をさせていただきます。私は現在、アセアン地域（+インド）と東アジア地域のITサービス事業を担当しています。4月からはオセアニア地域との事業統合もあり、今後は、少し担当見直しも入る予定です。この会でも、シンガポールは勿論、アジアパシフィック域内展開されている会員の方がいらっしゃれば、是非、情報交換させていただきます。

今回の駐在は、私は3回目になります。最初の駐在は、2005年から5年間、中国（上海）でした。日系のお客様の中国進出拡大に伴い、現地の組織立上げを主に行いました。日中のビジネスがお互い伸長していた時期ですので、非常に忙しい時間を過ごし、今でもその当時の中国人メンバとの繋がりは、私の財産にもなっています。また、同じ時期に交流させていただいた日本人のお客様方々とも、中国での日系企業のビジネス拡大について、よく情報交換をさせていただきました。

2回目は2016年から昨年まで、タイ（バンコク）に駐在していました。タイは、外資系企業との共存をうまく進めている国でもあり、我々日系企業にとっても、非常にビジネスを進めやすい環境でした。我々日系企業が、現地でビジネスを進められる環境を整えてくれているタイの方々に感謝の気持ちを持つとともに、やはりタイ社会経済への貢献が、日系企業は必要なことを、改めて感じさせていただきました。

そして、3回目が、このシンガポールになります。前記述させていただいた通り、まだ、遠地タイからの業務ばかりで、まだまだ、実際のシンガポールでの経験はこれからという状況ですが、やはり、アジアのリーダ的な存在感がある国であり、ここで仕事ができる楽しみは非常に多くあります。本当に多国籍人材が一緒になって活動していたり、国の統制、方針が明確など、シンガポールの良いところを実感できることが日々多くあって、まだまだ新鮮な気持ちです。生活面でも、私は単身赴任ですが不自由はなく、街並み、公園など美しいシンガポールの良いところばかり感じています。

これまでCOVID-19の状況が約2年以上続きましたが、ようやくアフターCOVID-19に向けて、経済も動き出しました。シンガポールでも新しい取り組みが加速すると思われます。今回、折角、JCCIでの活動機会を頂きましたので、過去の素晴らしい取り組み活動を継承しつつ、シンガポールでの日系企業の存在感を更にもう高めていくのか情報交換をさせていただき、日本とシンガポールの経済交流につながるように、皆様と一緒に進めさせていただきたいと思っております。

最後になりますが、会員企業様の皆様、ご家族の皆様、益々のご健勝を祈念して、ご挨拶とさせていただきます。よろしくお願い致します。

着任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
KDDI ASIA PACIFIC PTE LTD
Chief Executive Officer, Asia Pacific & Middle East & President
木村 弘之



シンガポール日本商工会議所の皆様、はじめまして。KDDI Asia Pacificの木村でございます。私は、昨年4月に赴任し約1年が経過しました。2週間のホテル隔離から始まり、入社・外出もままならない事もありましたが、今思えばあつという間の1年でした。昨年までKDDI Singaporeという社名でしたが、もっと東南アジア全体につながる事を意識し、昨年10月にKDDI Asia Pacificに社名変更しました。まだ不十分ではありますが、東南アジア・中東地域で皆様のお役に立てれば幸いです。

私はKDDI（当時のKDD）に入社し34年経ちますが、入社以来、海外勤務を希望し、ついに念願叶い初めての海外赴任となります。それも希望していた東南アジアとなり、今もワクワクした気持ちでいっぱいです。もともとKDDIに入社したのも、「世界をつなぐ仕事がしたい」など壮大な夢を抱いていたのが理由ですが、まさに通信を使って多くのお客様とつながる仕事を、これからも続けていきたいと思っています。

KDDIと言うとauというイメージが強いと思いますが、私は畑が異なり、ずっと法人のお客様向けの仕事をしてきました。特に「モノとの通信」に関わる仕事に長く従事してきました。例えばコネクテッドカー、家電、ホームセキュリティ、子供の見守り端末、電気・ガス・水道メータなど、今では多くの「モノ」が通信でつながるようになっています。今でこそIoTやDXと言われますが、通信でつながる事で、それを使う多くのお客様が、便利で豊

かで楽しい生活を送れるよう微力ながら尽力してきました。20年以上前になりますが、子供の誘拐事件がありGPSを頼りに位置を特定し、即座に解決する事ができました。一例ではありますが、人のお役に立てた事に強く感動を覚えました。私は日本で培ってきた新しい技術を活用し、益々市場が広がるこの東南アジアで新しいDXを花開かせていきたいと思っています。

話は変わりますが、この1年コロナで海外出張も出来ない事から、逆にシンガポールで統括される多くの日本企業の方々とお会いする事ができました。限られた人数制限の中、ゴルフや食事が中心でしたが、シンガポールに不慣れな私にとって大変貴重な財産になりました。コロナという特殊な事情であるからこそ、人とお会いし直接お話できる機会が如何に大切か痛感しました。もちろんリモートワークという新しい働き方も取り入れなければなりません。ハイブリッドに併存していく事が必要かと推察します。

いよいよシンガポールも規制が緩和され通常に近い状態に近づいて参りました。まだお会い出来ない方々とも是非面談させて頂き、新しいつながりを増やして参りたいと思います。また、シンガポール日本商工会議所の活動にも積極的に貢献して参る所存ですので、どうぞ宜しくお願い致します。最後になりますが、会員企業の皆様の益々のご健勝・ご発展を祈念しご挨拶とさせていただきます。

ご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
NYK GROUP SOUTH ASIA PTE LTD
Managing Director
久保田 浩司



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日本郵船の久保田です。南アジアにおける地域代表及び地域統轄会社であるNYK Group South Asia Pte. Ltd.のManaging Directorとして、本年4月に着任しました。

簡単ですが、自己紹介から。入社は1989年。「海外で様々な国籍の人と働きたい」「多岐にわたる分野での仕事を経験したい」という希望があり、縁があって、日本郵船に入社。以来、対面での営業から、船舶の運航管理、現法管理、経営企画部門、事業部門、経理財務部門と様々な分野での仕事の経験をしてきました。海外勤務は2015年から3年間、米国NJでコンテナ船事業部門の現地法人の責任者を務め、最後の1年は商船三井さんと川崎汽船さんとの合弁会社であるOcean Network Express社の現地法人の立ち上げに関わる機会を得ました。どの部署、どの場所でも社内外の皆様にご助けられ、人と人とのつながりの大切さを学んだ次第。今回も皆様とのつながりを大事にさせていただければと思っています。

当社グループのシンガポールでの活動は、現法・支店・合弁会社等の20を超える事業体を通じ、海運業・物流業から地域統轄、船舶管理やイノベーション等に取り組んでいます。邦人駐在員の数も当社グループの拠点でも最上位。その地で南アジアの地域代表と地域統轄会社の責任者としての新たなチャレンジとなります。

当社グループは、1885年の創業以降、早い時期からシンガポールと関わってまいりました。運航船を寄港させたのが1893年であり、1918年には駐在員事務所を開設。2年後には支店を設立いたしました。駐在員事務所から、様々な変遷を経て、現在の姿があるわけですが、100年を超える歴史の中で、多くの皆様から支えていただき、今日の事業活動を築けた事に深く感謝しています。海運業、物流業を

中心に様々な事業活動を通じ、社会に貢献し、皆様から信頼され続ける存在でありたいという想いも込め、当社の企業理念はBringing Value to life.です。事業活動を通じ、人々の生活の向上に貢献するとともに、安全や環境といった時代のニーズを的確に捉え、常に新たな価値を創造しながら、社会的責任を果たしたいと考えています。

商工会議所の活動においては、この度、着任直後ではありますが、貿易・運輸部会の部会長も務めさせていただきます。不慣れな点も多く、微力ではございますが、皆様のお役に立てればと思っております。

着任してから1ヵ月。諸々の手続きの中で、効率的な国であるという事を改めて感じました。ほぼすべての分野でデジタル化が進み、翻って、日本での赴任準備での「書類」の手配を考えると、改めてこの分野での日本の遅れを痛感した次第です。先日、当地の業界関係者と面談した際に「シンガポールにおける海運業界の課題」として、デジタル、脱炭素、そして人材の育成を挙げられていました。デジタル面では相当進んでいるシンガポールにおいても、デジタルが今後の課題の一つであり、この分野での時計の進み方の速さを改めて実感するとともに、私自身もこれら3つの課題を意識するとともに、コミュニケーションを大切にしていく所存です。

コロナ禍の中、様々な規制やオンラインが中心となるWork from Home (WFH) で皆様におかれては様々なご苦勞をされたと推察します。社会実験ともいえるWFHが実施され、それなりにやっていた事が実証されたのは事実ですが、やはり対面でのコミュニケーションには不可欠かつ重要な役割があると思っています。赴任直後から、幸いにもコロナ規制が緩和され、皆様とは対面でお会いできる機会も増えるのではと期待していますが、皆様の益々のご健勝とご発展を祈念し、私の挨拶とさせていただきます。

Beethoven's Eroica: A Symphonic Revolution



月報1月号でもご報告をいたしました通り、シンガポール日本商工会議所基金では、2021年度に21の活動・プロジェクトへ寄付を行い、3名の学生の日本留学を支援することいたしました。本号ではThe Orchestra of the Music Makers及びMusicians' Initiativeの活動についてご紹介をさせていただきます。

Esplanade Concert Hall, 30 Jan 2022

Featuring:

Orchestra of the Music Makers

Chan Tze Law, *conductor*

Chikako Sasaki, *violin*

Dandan Wang, *viola*

The Orchestra of the Music Makers (OMM) opened 2022 with a concert featuring works by Mozart and Beethoven.

The concert kicked off with Mozart's *Sinfonia Concertante*, regarded by many as the greatest concerto ever written by Mozart. Featuring violinist Chikako Sasaki and violist Wang Dandan, both prominent members of the local music scene and long-time mentors of their respective OMM string sections, the piece promised to be a delightful treat for audience members even before the first chord rang out. During the opening movement, the two soloists skillfully wove in and out of intertwining dialogical passages, while also shining in their *cadenzas*.

In the second movement, Chikako and Dandan blended effortlessly, soaring through delicate lyrical phrases and graceful passages. The third movement was a high-octane affair throughout, both soloists matching each other perfectly with crisp trills and sparkling virtuosity that evoked rousing applause and cheers from the hall.



Chikako and Dandan sharing a delicate moment on stage.

Concertmaster Zhao Tian then joined Chikako and Dandan for a syrupy rendition of Manuel Ponce's famous *Estrellita*, arranged for string trio by Singaporean composer Alexander Oon. Through their instruments, the three spoke as one, spinning a web of ebbing and flowing

sound that was sublime, achingly heartfelt and fragiley beautiful all at once. This unique arrangement of the popular Mexican song was certainly a real treat for the audience, who greeted the dying embers of the final chord with enthusiastic and thunderous applause.



Zhao Tian joins Chikako and Dandan for an encore.

The second half of the concert featured Beethoven's monumental Third, nicknamed *Sinfonia Eroica* (Heroic Symphony). This revolutionary symphonic masterpiece of Beethoven's was truly a test of endurance, clinical precision and stylistic elegance for the members of OMM, but they were more than up to the challenge. Prof Chan Tze Law launched the Orchestra into the first movement at a blistering pace, skilfully maintaining the energetic drive throughout, before radically altering the mood into a gloomily solemn one for the funeral march-inspired second movement. A strong performance of the third movement then ensued, all the more impressive given the clockwork rhythmic accuracy required of all musicians, while the pure joy and vivacity exhibited in the finale stood testament to the dynamism and skillful artistry of the Orchestra as a whole.



The Orchestra in full force for the performance of Beethoven's Third Symphony.

Overall, Beethoven's *Eroica: A Symphonic Revolution* was

a resounding success for the Orchestra of the Music Makers, kickstarting the 2022 concert season for the organization on a high note. Well-received by an enthusiastic and attentive audience, this concert certainly ushers in a new era of live concerts and heralds the return to pre-pandemic concertizing for the orchestra.

With the recent relaxation of social distancing restrictions and consequent accommodation of larger orchestra sizes, the Orchestra has plenty to look forward to. OMM is delighted to present our upcoming concert, with works from Richard Strauss and Piazzolla's *Four Seasons of Buenos Aires* on 28 August as part of Esplanade's 20th Anniversary celebrations, featuring Principal Conductor Chan Tze Law and acclaimed cellist Qin Li-Wei -- certainly a highlight of the orchestra's 2022 season. Please visit <https://www.orchestra.sg/alpine> for more details!

Musicians' Initiative - Animation Soundtracks!



On the 21st of March, the Musicians' Initiative (MI) presented "Animation Soundtracks!". The chamber music concert featured music from Studio Ghibli Films, Galaxy Express 999, the Final Fantasy series, Disney, and even popular music from singer Gen Hoshino.



The MI String Quartet performing "One Summer's Day" from Spirited Away

Many Singaporeans have fond memories of watching classic Studio Ghibli films, such as My Neighbour Totoro and Spirited Away, during their childhood. We wanted the audience to reminisce about those times and therefore programmed the music of Joe Hisaishi, and also included pieces from the early Disney films as well.



Musicians' Initiative Board Member Wendy Stimpson with Mr. Kozo To (newly appointed President of JCCI Singapore and Chairman of JCCI Singapore Foundation), and representatives of JCCI Singapore Foundation

Musicians' Initiative will be presenting *Flights of Fantasy*, the Platinum Jubilee celebration for iconic pianist Tedd Joselson on the 8th of June. The concert will feature the highly anticipated world premiere of the captivating *Lim Fantasy of Companionship for Piano and Orchestra (Lim Fantasy)* as well as enthralling piano concertos by Tchaikovsky and Brahms. The highly accomplished Alvin Seville Arumugam will be the principal conductor for this one-night only performance. For more information, please visit

<https://www.musiciansinitiative.org/upcoming>

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)	
E-MAIL *			

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

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

第615回理事会 議事録

日 時：2022年4月12日（火）11：30～12：00

方 法：日本人会 2階 ポールルーム（オンライン参加あり）

出席者：（敬称略）

（日本人会）会頭：藤、副会頭：河田、小野、土橋、河野、

運営担当理事：杉浦、平井、馬場、村上、

理事：辻井、神田、小林（一）、佐々木、谷口、中西、中條、高原、柴田、菅原、谷内、沢田、福地、

監事：渡邊、参与：高橋、中西、久富 ほか：藤本、関、稲垣、久保田、事務局：清水、梁

（オンライン）運営担当理事：仙波、理事：木村、阿部、北村、小出、横山、宮本、ほか：富井
計40名

藤会頭が議長となって開会した。

議 事：

1. 前回（第614回）議事録の承認

藤会頭が前回（第614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) 2022年活動方針について

藤会頭より、3月の年次総会で表明の通り、2022年の活動について、従来の取り組みを踏襲しながらも、会員ニーズに柔軟に 대응、コロナへの対応をはじめとするビジネス支援、情報提供・ネットワークの拡大、日本のプレゼンス向上、基盤強化など多様な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) 2022年理事の担当職務の分担案について

清水事務局長より、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) 2022年監事並びに参与の委嘱について

藤会頭より、2022年度の監事に、日経グループアジア本社の渡邊氏、参与に、日本大使館の高橋公使と中西氏、ジェトロ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) 事務局長の帰国・異動に伴う後任事務局長の選任について

藤会頭より、清水事務局長の退任に伴い、後任事務局長に、大阪商工会議所の梁の就任を提案した。理事に諮られ、異議なく承認された。

(5) 入退会について

梁事務局長より3法人会員からの入会申請、4法人会員、2個人会員からの退会申請があったと説明され、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718社、個人会員60名、計779会員となった。

3. 報告事項

(1) 会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

藤会頭から、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、報告があった。

(2) 部会・委員会からの報告

・部会長の委嘱について

藤会頭より、4月6日に開催された第三工業部会の部会総会で、部会長にキヤノン・シンガポールの小林氏が選出され、会頭として正式に委嘱する旨、報告があった。

・2022年度貸金調査について

貸金調査委員会の宮本委員長より、本年も4月1日から6月10日にかけて、貸金調査を実施している旨、説明があり、各社の協力を依頼した。

(3) 大使館ならびにジェトロからの報告・連絡事項

日本大使館の高橋公使より、日本およびシンガポールの水際措置が緩和された状況について、報告があった。

ジェトロ・シンガポール久富所長より、2022年4月発行の「シンガポール概況と日系企業の進出動向」を配布し、説明があった。

(4) その他

・2022年 理事会開催予定について

梁事務局長より、2022年度の理事会・総会開催予定について報告があった。

・新任・退任の理事会参加者の挨拶とピューターの贈呈・写真撮影

本理事会に最初と最後の参加者により、挨拶があったのち、藤会頭より、帰国する小野副会頭にピューターが贈呈された。

以 上

<入会承認会員一覧 (2022年5月理事会) >

会員名	格付	備考
CTC GLOBAL PTE LTD [法人サービス・IT部会]	A (法人)	Information Technology deployment and consultancy 現地法人 (合資) 設立登記：1972年8月 従業員数：220 (派遣邦人9)

最近の推移：('20年6月) 822会員、('20年7月) 821会員、('20年9月) 813会員、('20年10月) 817会員、('20年11月) 813会員、('20年12月) 815会員、('21年1月) 805会員、('21年2月) 801会員、('21年3月) 800会員、('21年4月) 795会員、('21年5月) 796会員、('21年6月) 793会員、('21年7月) 791会員、('21年9月) 789会員、('21年10月) 791会員、('21年11月) 793会員、('21年12月) 793会員、('22年1月) 784会員、('22年2月) 783会員、('22年3月) 782会員、('22年4月) 779会員

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 JCCI イベント写真

5月11日 広報委員会



5月11日 第3工業部会 懇親会



月報 June, 2022

編集後記

JCCI月報6月号をご覧頂きまして、ありがとうございます。

シンガポールでは、4月26日から感染対策の各種規制が大幅に緩和され、グループ活動や出社に係る人数制限が撤廃されるとともに、ワクチン接種完了者においては入国前のPCR検査が不要となりました。徐々にではありますが国境を跨ぐ往来も回復に向かっており、飲食・商業施設等においても活気が戻りつつあるように感じております。

コロナ禍に突入して早いもので2年が経過しました。私生活・ビジネスどちらにおいてもWithコロナをベースとした生活が日常となりつつある中で、引き続き窮屈さを感じる部分もございますが、一方でオンライン会議や在宅勤務の拡充等コロナ以前に比べて効率化または改善が見られるものも多くあると認識しております。また、コロナ禍においては各業界・企業の皆様が多くの危機に直面されたものと思っておりますが、そうした中でも問題を直視し解決策を見出しよりよい社会の実現を目指す取り組みに勇気を頂くとともに、物事をポジティブに捉え前向きに転換していく力の重要性を改めて感じております。

今月も多様なジャンルの記事をご寄稿頂いております。不動産賃料の上昇やNon PMET人材採用難といった直近の課題は読者の皆様におかれましてもご関心の高いテーマかと思っております。また、M&Aの動向やファミリーオフィスの増加等の新たなトレンドも引き続き注目すべき重要な動きとなっているものと認識しております。足元ではグローバルにおいて半導体不足等のサプライチェーンの混乱やロシア・ウクライナ問題等、予測困難な事態が次々と発生しております。そうした環境下において、各業界の専門家の方々の記事を拝読し、私自身最新の情報と新たな気付きをいつも頂いております。今回ご寄稿頂いた記事の内容が読者の皆様にとって少しでも有意義でお役に立つものであります幸いです。末筆ではございますが、年度末～年度初めのご多忙の中ご執筆頂いた皆様、発刊に携わった関係者の皆様に深く御礼を申し上げます。



左：本間 右：彦坂

(編集後記担当：MUFG BANK, LTD. 彦坂 達哉)

○名前：本間 隆行 (ほんま たかゆき)
○出身地：東京都渋谷区
○在星歴：8ヶ月 (2021年9月～)
○会社名：KDDI ASIA PACIFIC PTE LTD
○仕事内容：APAC全体の営業企画および計数管理
○趣味：テニス
○シンガポールのお気に入り：多種多様な異文化コミュニケーション
○読者の皆様へ：寄稿記事を通じ、私自身も多くの知見を得させて頂いております。皆様にとっても新たな視点や役立つ情報を提供できるように頑張っております。

○名前：彦坂 達哉 (ひこさか たつや)
○出身地：東京都小平市
○在星歴：1年5か月 (2020年12月～)
○会社名：MUFG BANK, LTD.
○仕事内容：産業調査・アドバイザー
○趣味：サッカー、読書
○シンガポールのお気に入り：多様な文化、暮らしやすさ
○読者の皆様へ：寄稿記事を拝読し、最新の情報や新たな気付きを頂いております。今後も皆様に有意義な情報をお届け出来るよう努めて参ります。

発行

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

編集

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

印刷

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

< 2022年7月号月報 掲載予定記事一覧 >

- ①東南アジア地域における最近の事業リスク環境
DELOITTE & TOUCHE ENTERPRISE RISK SERVICES PTE LTD
柳澤 良文
- ②シンガポール及び周辺国の個人情報保護制度と実務対応
TMI ASSOCIATES (SINGAPORE) LLP 高橋 俊介
- ③シンガポールのドローンを取り巻く環境と技術
RED DOT DRONE PTE. LTD. 平川 彰
- ④社会の変化と共に必要な学びの深化について
LEAVE A NEST SINGAPORE PRIVATE LTD. 徳江 紀穂子

※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。

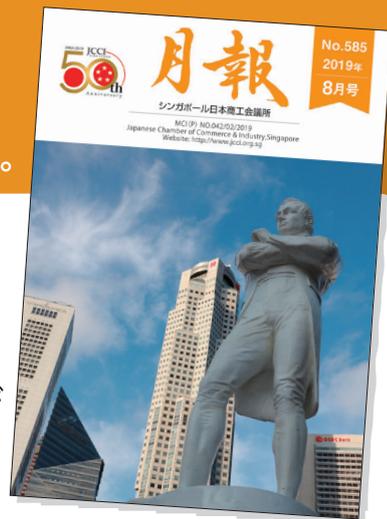
会員の皆様の事業・商品PR支援のため、

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900部(2022年5月現在)

メール配信数

約2,200通(2022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

