

月報

2010年 3月号

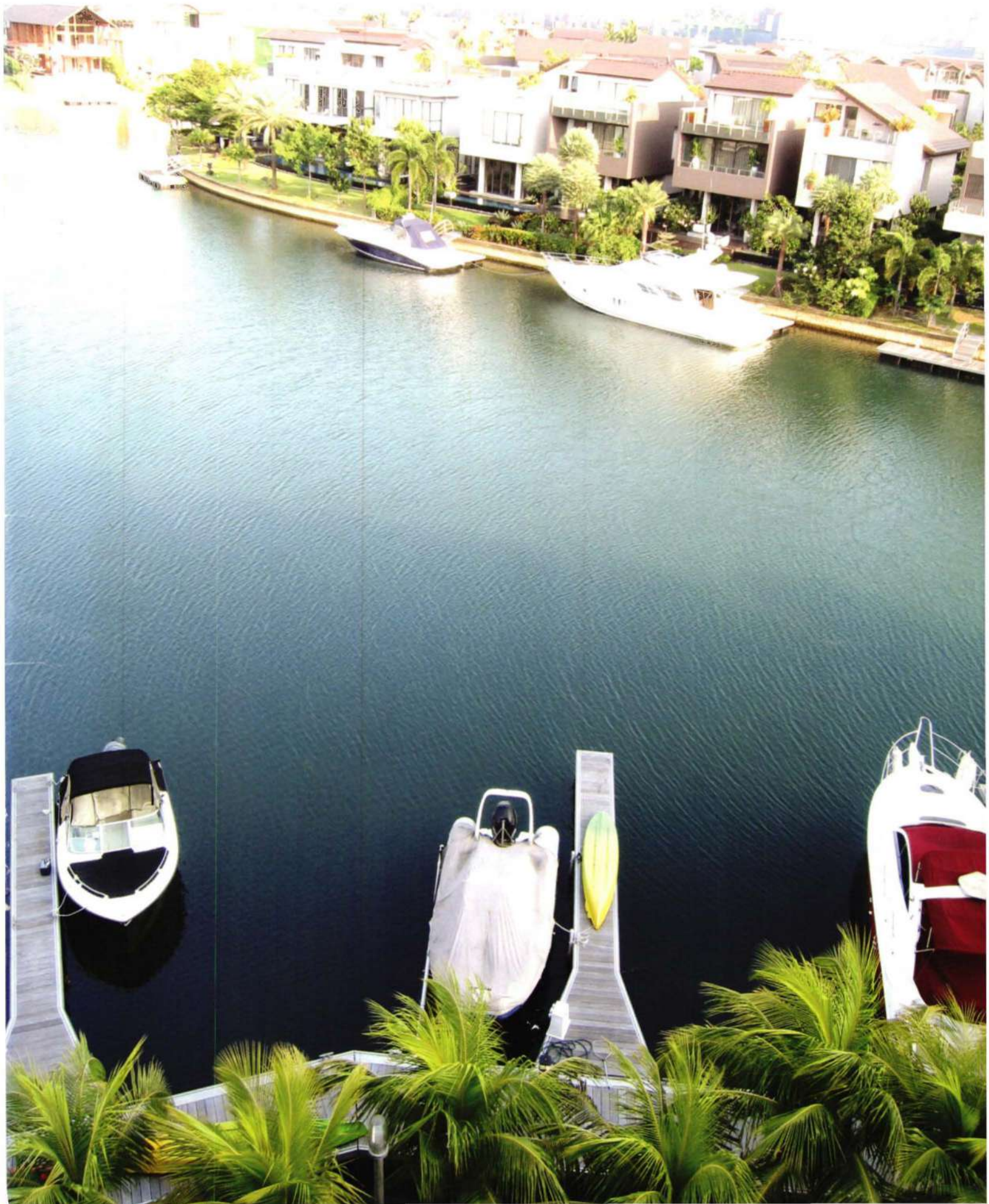
シンガポール日本商工会議所

M.I.C.A(P)NO.137/06/2008

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

Website: <http://www.jcci.org.sg>

JCCI
SINGAPORE



わたしを強くする新聞。

日本経済新聞

NIKKEI

東京都内・大阪市内と同じ鮮度の最新紙面をお届けする日本経済新聞国際版。

アジア在住日本人の皆様から絶大なご支持をいただいています。経済ニュースのみならず、生活・スポーツ情報や人気コラムも満載しています。

新規ご契約をいただいた方に、書籍もしくはマイレージをプレゼント

ご購読キャンペーン実施中!

ご購読料金

\$S130

(1ヵ月・税別)



NIKKEI

日本経済新聞社
発行の書籍

書籍:「やさしい日経経済用語辞典」
日本経済新聞(編)
※書籍は予告なく変更する場合がございます。

ANA

マイレージ

JAL

マイレージ

を差し上げます。



その他、多数の特典が
あります。

■日経アジアニュースメールを無料で
E-mail配信します。

■国際版読者限定の生活情報誌「NIKKEI
GALLERY」(隔月刊)を進呈。

お申し込みは

●インターネット: www.nikkei.asia

●FAX: 65-6336-4016

●E-mail: sales@nikkei.com.sg

※E-mail・FAXでお申し込みの場合は下記必要事項をご明記ください。

■お名前 ■配達先住所/電話番号 ■購読期間(3ヶ月または6ヶ月)

■お届け開始日 ■会社名/電話番号 ■請求先住所/電話番号

■E-mailアドレス ■ご希望プレゼント

キャンペーンコード SJC

THE NIKKEI WEEKLY

週刊英文経済紙

情報がまるごと
英語で!

1週間の経済ニュースを
レビュー

ビジネスコミュニケーションの
アイテム

日本経済新聞・日経産業新聞
日経 M から厳選した記事が
読めます。アジア・中国面も
さらに充実。

週刊英文経済紙なので、日本
の経済・政治が1週間単位
で把握でき、ビジネスの実践
で役立ちます。

日本経済新聞朝刊「きょうのことば」
の中から話題のビジネス語を選び、
「BUSINESS KEYWORDS」として英語
でわかりやすく説明。

お申し込み・お問い合わせは、日経アジア社までどうぞ。

NIKKEI

日経アジア社 NIKKEI ASIA PTE LTD

331 North Bridge Road #13-02/03 Odeon Towers Singapore 188720

Tel : (65) 6336-4122 Fax : (65) 6336-4016 E-mail : sales@nikkei.com.sg

月報

2010

Mar

<特集>

- JCCI40周年記念ダイアログ P 3
- 都市国家を変貌させるリゾート・ワールド・セントーサ P 4
Genting International Japan Co.,Ltd.
笠崎 七生
- ビジネスパーソンのためのソーシャルメディア活用講座 P 9
Strategon Asia Pte.Ltd.
クローデン 葉子
- インド税制改革 P 12
Deloitte Touche Tohmatsu India Pvt. Ltd.
宮原 智子
- 海外進出1年を振り返って P 17
Tamanoi Vinegar Singapore Pte.Ltd.
案納 正幸
- JAPAN'S NO.1 CASUAL WEAR BRAND NOW IN SINGAPORE P 21
UNIQLO (SINGAPORE) PTE.LTD
小野口 悟

<業界動向シリーズ>ホテル

- シンガポールのホテルマーケット —新規ホテルと既存ホテル— P 26
The Regent Singapore, a Four Seasons Hotel
土屋 知世

月報題字：麗扇会 青木 龍峰

表紙写真：JCCI 広報委員 田上伴光

写真タイトル：Sentosa Cove. Life with Private Pier

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>

JCCI40周年記念ダイアログ

JCCI（シンガポール日本商工会議所）は1969年8月に56社の会員数で発足。当時はシンガポールの人口が約200万人、1人当たり国内総生産（GDP）が約2,500米ドルでしたが、現在はそれぞれ人口が499万人（09年6月末）、1人当たりGDPは3万8,000米ドル（08年実績）と大きく拡大、成長しています。

2009年は本所の記念すべき40周年にあたり、これを記念して12月10日に、シンガポールの初代首相のリー・クアンユー顧問相をお迎えして、「未来を祝福する」と題した40周年記念ダイアログを、サンテック国際会議場で開催しました。参加者数は約1,100名。

ダイアログは対談形式で、リー顧問相がJCCI会員企業から集めた質問に答える形で行われました。同顧問相はこれまでの日本企業によるシンガポール経済成長に対する貢献に感謝の意を表するとともに、日本経済の活性化にむけて移民を受け入れる「開国」と、40～50歳代の活躍を促す「世代交代」の決断を日本社会に呼びかけました。

リー顧問相は冒頭で、「シンガポールは資源の豊富な国ではないが、先見性のある政府と安全、人材、教育、ビジネス・フレンドリーな環境を提供することなどによって、これまで発展してきた。これからも世界の新しいチャンスを逃さずに、グローバリゼーションの時代に適応していかなければならない」と述べました。

また、顧問相は、日本が少子高齢化社会の解決策として移民を活用する上でシンガポールの経験をどう役立てられるかの問いに対して、「『外国人が日本に住みたいと思うような魅力的な国にしたい』との発言が鳩山首相から聞かれたが、言うは易し、行ふは難しだ」と発言。その上で、「少子化の日本の現状が続けば、社会の高齢化によって経済は縮小する。繁栄を望むのであれば、選択肢は限られている」と語り、移民の受入れに消極的な国民の考え方に警鐘を鳴らしました。

顧問相は更に、日本社会の活性化策として、40歳代から50歳代前半の世代に権限を委譲し、エネルギーを引き出していくことの必要性を指摘されました。政府閣僚の定年制など世代交代を制度化した中国を引き合いに、「中国の地方都市では、40～50歳代の市長がリーダーシップを発揮している」と紹介。シンガポールにおいても「実務は活力と情熱があり、若い世代への共感に富む40～50歳代に任せている」と、日本社会でも40～50歳代の更なる活躍を期待していると語りました。

この記念ダイアログの内容は、The Straits TimesやThe Business Times、Todayなどの地元の新聞や日本語による情報誌、また各国（シンガポール、日本、オーストラリア等）のテレビ局などでも取り上げられました。



都市国家を変貌させるリゾート・ワールド・セントーサ

GENTING INTERNATIONAL JAPAN CO.,LTD
Representative Director / Country Head (Japan & Korea)

笠崎 七生

はじめに

道端でのゴミのポイ捨てには罰金、チューインガムを国内に持ち込めば空港で没収など、厳しい規制で知られるシンガポール。ギャンブルに関しても競馬やロトリーといった賭け事は認めたものの、1964年の建国以来、本格的なカジノ賭博は禁止という政策を継続してとってきた。建国の父として知られるリー・クワン・ユー初代首相・現顧問首相が「自分が生きている間にシンガポールにカジノ賭博が認められることはない」とする発言をしたエピソードは有名だ。そんなシンガポールにおいて、2005年4月18日、カジノを含む統合型リゾートの建設推進が可決された。

開発地はシンガポールの一大観光地として知られるセントーサ島（49万㎡）と金融街に隣接する最高級地区マリーナベイフロント（15.5万㎡）の2箇所である。セントーサ島の開発テーマはファミリーやレジャー客を主要ターゲットとするテーマパークや水族館、リゾートホテルなどを併設するトロピカルファミリーリゾート。一方マリーナベイフロントが目指すのは国際会議展示会などビジネス客やコンベンション客を対象とするシティ型リゾートだ。双方ともカジノを備える複合施設であり、総床面積の5%相当部分をゲーミング施設に割り当てることが許されている。

シンガポールの観光政策～小さな都市国家の挑戦

シンガポールは東京23区とほぼ同じ面積に473万人が住む都市国家である。東南アジアにおいて西洋と東洋が交錯する要衝でありながら国土が狭く、国内水需要の半分をマレーシアから輸入するなど資源供給は他国に頼らざるをえない上、人口の少なさから内需市場をベースとした経済活動が非常に困難な国である。そんなシンガポールにとって雇用創出や税収のほか、運輸、宿泊、飲食業など多くの産業に経済波及効果をもたらす観光産業は建国以来、経済基盤を支える重要産業の一つとされている。

事実シンガポール政府は建国直後より観光がもつ経済的な重要性を十分に認識し、政府主導による外国人旅行者の誘致に積極的に取り組んできた。それは60年代の清潔で緑溢れる安全な街づくりを目的とする「ガーデンシティ政策」にはじまり、70年代の「ジュロン・バードパーク」や「シンガポール動物園」といったアトラクションの開発、「コンベンションシティ・シンガポール」といった国際コンベンション誘致のPR活動、80年代の中心市街地の歴史的遺産を観光資源として保存活用していく政策など、時代とともに発展してきた。その結果、国際観光客数は80年の260万人から90年には530万人、93年には690万人へと順調に増加し、シンガポールは今日われわれの知る「安全で清潔なアジアの中の先進国」へと変貌を成し遂げるようになった。

そんな中、政府は96年に「ツーリズム21」と題して10カ年にわたる国際観光振興計画を発表する。この計画は95年に714万人であった国際観光客数を2000年に1000万人にすることを目標としており、主に海路と空路の国際ハブ化戦略を推し進めることにより「アジアの玄関口」としてのシンガポールを強くアピールすることだった。ちなみに95年当時日本からシンガポールへの渡航客は年間118万人に達しており、日本人観光客の間でもハワイやグアムに次ぐ人気デスティネーションの一つであったことがうかがわれる。

しかしながら、90年代後半よりタイやマレーシアなど周辺ライバル諸国の経済成長に国内物価の高騰がともない、シンガポールの観光産業は徐々に競争力を失い、低迷期へと突入する。実際のところ2006年の外国人訪問客数は970万人に達していたが、残念ながら1000万人といった数値目標は到達できずにいた。また、当時最も深刻な問題としてとりあげられたのが、平均宿泊日数および一人当たりの消費金額の低下であり、これにより観光客数は増えつつも総観光収入が減少するといった現象が起こっていた。

その主な理由としてリー・シェンロン現首相は、2005年にカジノ合法化を発表した際に行った演説で「都市としての魅力の喪失」を挙げている。都市としての魅力とは何か。建国以来、安全で綺麗な街づくりに力を注いできたシンガポールだが、今後ニューヨーク、パリ、ロンドンといった世界的大都市や近年観光デスティネーションとしてのポジショニングを固めつつある近隣アジア諸国と対等に競争をしていくためには、観光客の興味を引きつけるエキサイティングなグローバル都市へとシンガポールを再生する必要がある。そしてその再生手段として選ばれたのが、カジノを含むトップクラスのエンターテインメントや宿泊施設、ビジネス会議施設などを併設する統合型リゾートの開発であった。

カジノ合法化の背景

統合型リゾートの開発とカジノ合法化は2つで1セットとして導入計画されたが、これはこの国家転換期となる観光施策を政府主導で行いつつ、且つ、民間企業の資金力で実現しようとするシンガポール政府の思惑があったといわれている。というのも、統合型リゾート開発には巨額の建設費がかかり、実際建設中の2つの開発ではそれぞれ日本円にして4,000億円以上が投資されている。国の税収で賄うにはあまりにも大きい開発費のため、シンガポール政府は観光施策の枠組みと民間企業選定というプロセスだけを担当、与えられた条件の中で開発企画及び開発&運営そのものを民間企業に託すという手法をとったわけだ。

ただし、いくらこれが国家政策としての開発だ、観光政策だとは言っても民間企業は投資資金回収の目処が立たないと投資はできない。そこで民間企業誘致の切り札となったのがカジノ法であり、特に優遇面が強く表れた税制であった。下記3点がその特徴：

- 10年間の独占ライセンス付与：開発がスタートする2007年から10年間に限り、国内合法カジノはセントーサとマリーナベイフロンツの2箇所のみとする。
- 世界最低水準のカジノ税率：多くの国や地域の政府がカジノ事業者の収益に対し高い税率を課している中、シンガポールは最低水準の15%に設定。ちなみに、マカオのカジノ税率は40%、マレーシアは28%。
- 顧客層毎に異なった二つの課税システム：一般向顧客は総粗収益の15%、プレミアム客は総粗収益の5%に設定。プレミアム税率をさらに低く設定することにより、カジノ事業主にとってハイローラーや富裕層を誘致しやすい環境とする。

カジノ法成立をもって、民間企業はカジノ収益をコアとして現実的な投資回収を計画することができた。そして、結果として、シンガポール政府が行った統合型リゾート2案件の国際入札には、世界的なカジノオペレーター計18社がそれぞれにアライアンスを組んで、または単独で入札に参加、入札企業の大半は欧米系であった。落札結果は、弊社ジェンティン・グループがセントーサ島の案件を、米国ラスベガスに本拠地を置くエンターテインメント企業がマリーナ地区の案件を獲得した。

一方、カジノ法を可決するにあたり、国民の間で大きな論争が起こったことは事実である。その結果、ギャンブルの及ぼす社会的影響については深淵な論議が重ねられ、法案には独自の社会的規制が含まれた。具体的には次のようなものである。

1. シンガポール住民（国籍および永住権保持者）からは入場料として1人1回あたり100シンガポー

ルドル、または年間2,000ドルを徴収。この入場料はすべて慈善プログラムへ寄付。

2. シンガポール住民への信用貸しの禁止。
3. 1日の損失限度額を事前に申告し、その額を超えるとゲームが続けられなくなるロスリミット制度。
4. 依存症の恐れのある個人のカジノ入場を禁止する排除プログラムの設置。個人または親族による申請でも受付可能。

アジア最大規模の統合型リゾート～「リゾート・ワールド・セントーサ」の誕生



リゾート・ワールド・セントーサ完成予想図
©2010 Resorts World at Sentosa

ゲンティン・グループによる落札の背景

トロピカルファミリーリゾートの建設地として選ばれたセントーサ島は、既にゴルフ場やホテルが配置されたリゾート地区であった。この小さなリゾートアイランドの一部を活用し、子供から大人まで幅広い層が楽しめる多種多様な複合リゾートを開発する、これが政府から出された課題であった。入札の基本要件としては、魅力的なアトラクションを備えた大規模で象徴的な開発であること、観光エンターテインメント選択肢としての役割があること、さらにはシンガポールへの更なる投資の触媒となることが義務付けられた。評価基準は100点満点中、観光事業としての魅力および産業への貢献可能性が45点を占め、建築デザインコンセプトに25点、開発投資額に20点、パートナーの実績に10点がアロケーションされた。弊社ゲンティン・グループはアジアで唯一入札した企業であり、上記要件及び評価基準をクリアしたわけだが、弊社が最も評価されたといわれる点が2つある。

1つ目は、文化も宗教も人種も多様なアジア内での長年にわたるリゾート&エンターテインメント施設の開発および運営ノウハウの実績。ゲンティン・グループは1965年からマレーシアのクアラルンプール近郊の山頂にゲンティン・ハイランド（現リゾート・ワールド・ゲンティン）という高原カジノリゾートを運営しており、またアジアを中心にプランテーション、資源、電力、バイオといった他業種展開を行っている。つまり、アジアに根付き、アジアの多様な文化に精通し、さらに、幅広い世界的展開が可能であったことが評価されたものと理解している。

2つ目は明確な集客目標、そしてその目標を達成するための開発企画案。シンガポールを中心としてフライト時間7時間圏内を対象ターゲットと設定し、近隣国のマレーシア、インドネシア、インド、そして中国、日本、韓国、中東からの780万人を含む初年度来客総数1,300万人を見込み、5年後の2015年には1,650万人に達すると見込んだ。そしてこれらの観光客を取り込むために世界的ネームバリューがあるユニバーサル・スタジオ、幅広い顧客層に対応できる6つのテーマホテル、カジノなどを含んだ多様性のあるオール・イン・ワンの包括的開発案であったことであると云われる。

リゾート・ワールド・セントーサの案件概要

リゾート・ワールド・セントーサはそれぞれの開発テーマを持った3つのパーツから構成されている。まず、リゾートの東部にあたるイースト・ゾーンはエンターテインメントをテーマとし、東南アジア初のユニバーサル・スタジオ「ユニバーサル・スタジオ・シンガポール (USS)」を配置。敷地面積200,000万㎡に24のアトラクションが設置され、そのうち18は世界初またはシンガポールオリジナルのアトラクション。平日は夕方まで一度閉園となり、夜間は企業インセンティブ&イベント会場として提供されることが一つの特徴。週末は夜間も一般向け営業となる見込み。

リゾートの中心部にあたるセントラル・ゾーンはアクティビティをテーマとしており、24時間オープンなグルメ&ショッピングストリート、シンガポール初となるカジノ、4つのテーマホテルのほか、シルク・ドゥ・ソレイユ舞台監督として有名なマーク・フィッシャーによるオリジナルロックサーカスが上演される常設シアターなどが集結する。

2010年1月20日にオープンした4つのテーマホテルはそれぞれが異なったターゲットを設定しており、全室スイート&24時間専属バトラーサービス付きの会員制ホテル「クロックフォード・タワー」をはじめ、著名現代建築家マイケル・グレイヴスが内装から外装まですべてを手掛けたオシャレなブティックホテル「ホテル・マイケル」のほか、子供用ロフトベッドやソファベッドを備えた家族向けホテル「フェスティブ・ホテル」など、幅広い客層に対応している。また、最大7,300人収容可能な巨大ボールルームや大小26の会議室を併設する「ハードロック・ホテル・シンガポール」は従来のハードロック・ホテルとは異なり、ビジネス客をメインのターゲットとしている。

カジノは当リゾート最高級ホテル「クロックフォード・タワー」の地下に併設されており、地下1階のVIPフロアと地下2階の一般ゲーミングフロアと合わせて総床面積15,000㎡のゲーミング施設である。



リゾート・ワールド・カジノ
©2010 Resorts World at Sentosa

リゾート内グルメは華やか且つ多様。フレンチの巨匠ジョエル・ロブション氏、京都嵐山吉兆総料理長徳岡邦夫氏などスターシェフがプロデュースする超一流レストランからシンガポールお馴染みの屋台料理まで幅広く取り揃えている。同様に、ショッピングに関しても著名な高級ブランドからアジアの雑貨まで幅広く揃えている。上記のイースト&セントラル・ゾーンは、2010年6月までに完全オープンとなる予定。

最後に第二期工期として2012年のオープンを予定している3つ目のゾーン、ウエスト・ゾーンは水と緑をふんだんに配置し、リゾートテーマの開発を計画している。目玉は世界最大規模の水族館と海の歴

史の博物館、さらにはリゾート風の2つのホテルと高級スパが揃う。

統合型リゾートならではの魅力

リゾート・ワールド・セントーサの特徴は1か所に数多くのエンターテインメント要素が集まっていること、これを逆に言うと、ユニバーサル・スタジオ・シンガポールやカジノにしても統合型リゾートの1要素に過ぎないということである。マカオ、ラスベガス、モナコのようにカジノシティーではなく、カジノが1要素となるエンターテインメント集合地、それがシンガポールの統合型リゾートの開発コンセプトである。

一方、マーケティング上のコンセプトは「間口を広く」。1か所に数多くのエンターテインメントが集結しているため、家族連れの休暇旅行でも、友人との気軽なバカンスでも、超富裕層の豪華なプライベート旅行でも、そしてリゾート内エンターテインメントを駆使したイベントやインセンティブ旅行でも楽しんでいただけるデスティネーション・リゾートとなった。

さいごに～新観光立国をめざすシンガポール

セントーサ島とマリーナベイフロンツの2つの統合型リゾートの建設は2006年～2007年の間にスタートし、着工からわずか4年といったスピードの速さで完工、オープンを迎える予定だ。リゾート・ワールド・セントーサに関しては、旧正月のタイミングにあわせて既にホテル4軒とカジノが開業、ユニバーサル・スタジオ・シンガポールの部分開業も始まっており、近隣諸国および中国本土、そして日本や韓国といったマーケットでも話題になりはじめている。

また、シンガポール政府は2005年に発表した「Tourism 2015」政策により、2015年までにシンガポールへの訪問客数を1,700万人に、観光収入を約3倍の300億シンガポールドルにする目標を立てているが、リゾート・ワールド・セントーサとマリーナベイの完成後は、この2つのプロジェクトのみでGDP比0.5%～1%の経済成長と約35,000人分の直接的新規雇用の創出を期待されている。

厳格な規律を重んじる国家体制のシンガポールにおいて、建国以来禁止されていたカジノ賭博の解禁は、今後の国運をかけた大きなターニングポイントであった。カジノは適切な運営管理の下、社会的悪影響を円滑に縮減する一方で、経済的メリットを追求し、都市としての魅力を増大させながら世界競争の中で他国に勝ち抜いていく、これがプラクティカルとして知られるシンガポールの戦略である。

「間口を広く」持つリゾート・ワールド・セントーサとシティ型統合型リゾートのマリーナベイの完成によって新しい観光力をつけるシンガポールは、観光立国としての再生を目指していくことになる。

参考文献：

- STATEMENT BY PRIME MINISTER LEE HSIEN LOONG ON INTERGARED RESORT ON MONDAY, 18, APRIL 2005 AT PARLIAMENT HOUSE.
- Annual Tourism Statistic, The Singapore Tourism Board, 2009

STRATEGON ASIA PTE.LTD.

Director

クロードン 葉子

ブログ、Facebook、LinkedIn、Twitterといったソーシャルメディアはこれらが登場する以前がもはや思い出せないほど、今の私の生活に公私ともに欠かせないものになっています。これには、もともとIT・テレコム業界にいたため新しいWebサービスを使うことに抵抗感がなかったこと、現在は職場・家庭ともに英語環境であるため世界で趨勢となっているツールが身近であること、という環境が理由です。が、「最近ニュースでよく聞くが使ったことはない」という方のために解説して欲しい、というリクエストを頂きましたので、1. 各メディアの特徴、2. 使い方、に分けて現在、世界で代表的なソーシャルメディアの私の活用方法をご紹介します。

「習うより慣れろ」で何ら難しいIT知識を必要としませんので、ぜひまずは使ってみてご自分なりの快適な使い方を見つけてください。

■各ソーシャルメディアの特徴

1. SNS (FacebookとLinkedIn)

国内サービスmixi、GREEなどのおかげで日本人にも馴染みが深いSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）。

世界では、3億5,000万人のユーザーを抱えるFacebookが他を圧倒しており、Facebook内では毎週35億のコンテンツがシェアされています（2010年1月30日The Economist誌）。友人同士が連絡を取り合い写真や動画をシェアし、ゲームをするといった使い方が中心のため若年層が多いことが特徴。

一方、ビジネスプロフェッショナルの利用が多いのがLinkedIn（登録ユーザー数5,000万人、2009年10月現在）。ユーザーは実名で自分の履歴書を公開し、上司・同僚・顧客などビジネス上のネットワークを築き、転職活動や営業活動、プロジェクトのための人探し、など幅広く利用できます。

2. Twitter

ソーシャルメディアの中で最近もっとも勢いがあるのがTwitter（ユーザー数1,990万人、2009年12月現在）。140文字という文字制限の中で「つぶやく」というだけのシンプルな仕組みだが、人のつぶやきをフォローする（人の発言を自分のページ上に表示させる）のも、フォローをやめるのも自由。特徴はそのゆるさ（FacebookやLinkedInなどSNSではネットワークとして「つながる」リクエストを出し相手に承認されなければならない）とリアルタイム性で、使い方は次章で解説します。

3. ブログ

本記事にあげるソーシャルメディアの中では最も古くから存在する、日記形式で継続して更新される個人（または団体）が執筆・管理するウェブページ。専門家が知識を発信したり社会問題を解説するものから趣味系ブログ、有名人の日記などありとあらゆる種類のブログが存在します。英語圏には大手新聞社サイトをしのぐ影響力を持つブログがあり（『Huffington Post』<http://www.huffingtonpost.com/>の月間ユニークユーザー947万人、2009年9月現在）、日本でも著名な書評サイト『404 Blog Not Found』（<http://blog.livedoor.jp/dankogai/>）は翌日のAmazon.co.jpの売上ランキングを左右すると言われるほど影響力のあるメディアに育っています。

■活用方法と体験のススメ

以上、ざっと各ソーシャルメディアの特徴を挙げてきましたが、理解するためには実際使ってみることが最も早道です。この中ではTwitterが最もとっかかり易いでしょう。

Twitterのサイト (<http://twitter.com>) に行き、自分のアカウントをつくります (わかりやすい解説サイト: <http://www.greenspace.info/twitter/>)。そして、気になる人をフォローし始めるだけですが、私は主に、1. マスメディアの速報、2. 社会的影響力・発信力のある人、3. 友人、をフォローしています。

1. マスメディアの速報…CNN (Twitter名: cnnbr、以下同) やBBC (bbcbreaking) など欧米マスメディアのBreaking News (速報) 専用アカウントをフォローすることにより、世界のニュースをいち早く知ることができます。日本でも朝日新聞 (asahi) が速報を出しています。
2. 社会的影響力・発信力のある人…企業経営者や著名ブロガーなどがこれに当たります。Bill Gates (BillGates) など世界的な著名人をフォローして思考を追うのも面白いですし、ソフトバンクの孫正義社長 (masason) や楽天の三木谷社長 (hmikitani) などはTwitter上で話しかけると返信してもらえる確率が高いようです。また、(著名ブロガーに多いのですが) ニュースの目利きのような人が頻繁にネット上のニュースを自分のつぶやきとして発信しているので、自分と同じ情報アンテナを持つ人を見つけたらその人が発信するリンクをたどって情報源とするような使い方もできます。
3. 友人…Twitter上で常に自分のいる場所を発信している友人がいる場合、そのリアルタイム性を利用して「近くにいるからランチ食べようよ」と誘うこともできます。私はTwitterをばーっと見ていたとき、東京在住の日本人の知人とロンドン在住のイギリス人の友人がシンガポールで同じ会議に出ていることを知り、両方に (もちろんTwitter上で) 「お互い探してみて」とメッセージを送ったところ、その2人が会議場内で知り合ったということもありました (ニッチな業界の会議だったので初対面で意気投合したようです)。

Twitterを始めた当初は何をつぶやいたらいいのか、誰をフォローすればいいのかわからないものですが、人のマネをしているうちにコツがつかめてきます。フォローされる人数が多くなると、知りたい情報があつたときに、とりあえずつぶやいておくと教えてくれる人があるので非常に便利です。

次にSNSですが、Facebookは友人同士の交流が中心で、今回は「ビジネスパーソンのための～」ということなので割愛し、LinkedIn (<http://www.linkedin.com>) の活用法をご説明します。

日本では転職によるキャリアアップが一般的でないことと、LinkedInは履歴書入力を含めたインターフェースが英語であることから日本ではあまり普及していないようですが、欧米では転職活動や人探しに非常によく利用されており、特にヘッドハンターは常に候補者をLinkedIn上でサーチしているようです。

会社名やポジション名などで検索できるので、コンタクトを取りたい人 (転職先として興味のある会社の社員、現在行っているプロジェクトに必要な専門知識を持った人、など) を探し出し、中間にいる人 (コネクション) をたどって紹介してもらうというのが基本的な使い方です。

最後にブログ。私は2003年、フランスにMBA留学したことを機にブログを始め、トピックを変えながらブログを続けて7年目ですが、現在でもメインのオンライン活動はブログです (現在のブログ『世界級ライフスタイルのつくり方』<http://www.ladolcevita.jp/blog/global/>)。継続して発信し続けられる、ネタが尽きることのないテーマがある人はぜひブログをお勧めします。もっとも時間も労力もかかりますが、(Twitterにはできない) まとまった文字数で、情報を受信するだけでなく発信することのメリットはかけがえのないものがあります。以下、ブログを書くことの主な効用です。

1. まとまった文章にすることで思考をまとめ、自分の思考に読者からフィードバックを得ることで新しい視点を得て、さらに思考を深めることができます。

2. 私のブログは「世界級ライフスタイル」という限定されたテーマで書いているので、自然と同じ志向性を持った人が集まります。ブログ読者を対象としたオフ会も数回開催しており（過去に東京で1回、シンガポールで4回開催）、東京ではオフ会で会った人たちが引き続き定期的に集まるというコミュニティになっていますし、シンガポール・オフ会には毎回日本からの参加者もあり、オフ会を利用してシンガポールを訪問した人の移住のきっかけになったこともあります。
3. ほほ毎日書いていると自分の人間性そのものを隠すことはできません。その内容如何によって、「自分はこういう思考の持ち主である」という信用証明になり、会ったこともない人が信用してコンタクトを取ってきてくれます。たまにブログ上で書評を書くのですが、書評を書いたことがきっかけで、『レバレッジ』本シリーズ著者の本田直之さん、ライフネット生命副社長の岩瀬大輔さん、他著名な方がブログを読んで連絡をくださり、実際お会いする機会も生まれました。ブログを通じて世界中に得たネットワークは（時差と距離を軽々と越えることができるのもブログの長所）私にとってかけがえのない財産となっています。

以上はブログを書くことの効用ですが、読んだりコメントをするだけでも得るものが多くあります。私は専門家やフリーライターが社会問題を独自の切り口で解説しているものが好んで、自分用にカスタマイズしたニュースクリップのような使い方をしています。「〇〇新聞社が」書いたことよりも「〇〇氏が」書いたことの方が意味を持つ時代が到来しているパーソナル・メディアの相対的価値の上昇を現しており、スポンサーや編集者の意向に沿わなければいけないマスメディア以外の場で専門家が自由に意見を表明するブログは内容が濃いものも多いように思います。

ざっと私の個人的なソーシャルメディアの使い方をご紹介してきましたが、いかがでしょうか？ソーシャルメディアをめぐる状況の変化は速く、私も今日から半年後にはまた別の使い方をしているかもしれません。が、それはソーシャルメディアが一時的な流行で終わることを意味しているわけではありません。主流を占めるプレーヤーは変わるかもしれませんが、確実なことは大手マスメディアが一方向的に流す情報を受動的に受け取る時代が終わり、個人が自らの欲求に従いお互いに交流しながら能動的に情報を取得・取捨選択していく時代が始まったということでしょう。

執筆者氏名

クローデン 葉子(クローデン ようこ)

経歴

大学卒業後、総合商社・総合電機メーカーにて営業・投資業務の海外経験(トロント・モスクワ・シンガポール)を積む。

2008年、結婚を機にシンガポールへ移住。

経営アドバイザー業務に従事する傍ら、自らのライフテーマを題にブログ『世界級ライフスタイルの作り方』(<http://www.ladolcevita.jp/blog/global/>)を開設。

2010年、ロンドンに移住。現在、ロンドン在住。

インド税制改革

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU INDIA PVT. LTD.
Senior Manager

宮原 智子



インド税制の歴史

インドの税制の始まりは古く、古代には既にオクトロイ（入境税）、酒税、賭博場や踊り子への課税などがありました。その後中世を経て、独立前のイギリス植民地時代に現在の税制の礎が出来ています。インドの国税は大きく直接税と間接税に区分されますが、イギリス統治下のインドで、すでに現在の税法の基になる法律が制定されています。間接税についてみると、イギリス植民地時代、中央政府の歳入のほとんどは輸入関税からなり、輸入品のほぼ全品目が課税対象となっていました。1878年の海関税法（The Sea Customs Act, 1878）と関連したその他の法律が統合、改正され、現在の1962年関税法に収められています。物品税の始まりは、1894年に綿糸の価額に5%の税金を掛けたのが始まりで、その後品目が拡大し、1944年に現在の物品税法の法律の基となる税法が制定されています。直接税については、セポイの反乱後の財政難に対応するため1860年に最初の所得税が導入されましたが、その後1886年に最初のインドの所得税法が定められました。この所得税法は1922年の改正を経イギリスからの独立後も継続されていましたが、1961年に現在の所得税法に置き換えられました。従って現在の所得税法は改正を経ながらも50年近く運用されていることになります。

インド憲法では第246条において中央政府と州に立法の権限を与えており、同条の第7スケジュールで中央政府、州が権限のある項目をそれぞれ指定しています。第7スケジュールには3つのリストがあり、リストⅠでは中央政府に立法の権限がある項目、リストⅡでは州に立法の権限がある項目、そしてリストⅢでは中央政府と州に立法の権限がある項目が記載されています。税金に関する項目はリストⅠとリストⅡによりカバーされており、リストⅠには所得税、関税、物品税、中央販売税、サービス税、リストⅡでは州物品税、入境税、車両税などが挙げられています。

税制改革の背景

現在インドでは、上記の間接税、直接税の両方について以前の税制に替わる新しい税制を導入しようとしています。間接税は物品サービス税（Goods and Services Tax（“GST”））が2011年4月1日までは始まる予定で、新しい直接税も2011年4月1日に施行が予定されています。GSTについては2003年財政責任予算管理法に対する諮問機関により導入が最初に提言されました。その後会計年度2006年の予算発表時にインド財務大臣により、GSTは2010年4月から開始される旨が発表されました。その後、州政府間の調整等に時間が費やされ、実際の導入は2010年10月1日以降に持越されることになりましたが、少なくとも2011年4月1日までは制度がスタートする予定です。新しいGSTモデルを作成する役割はインド各州政府の財務大臣により構成される特別委員会（“Empowered Committee of State Finance Ministers”）と中央政府に委ねられています。この特別委員会は2009年の11月10日に最初のディスカッションペーパーを発表し、現在計画されているGSTの概要を明らかにしました。その後、この特別委員会の発表を受け、2009年12月15日に中央政府の諮問機関もGSTについての提言を出しています。今後、早い時期に実際の法案が提出される予定です。

一方、新しい直接税法は、2009年7月6日に行われた年次予算案の発表の際、プラナブ・ムカジー財務大臣が45日以内に新直接税法案を発表する旨公表したことに端を発します。その後2009年8月12日に草案が発表され、公開討議に付されました。その後冬期国会に法案提出、国会での審議を経て2011年4

月1日より施行という流れになる予定でしたが、2010年2月現在まだ法案は発表されておりません。こういう状況で、実際の導入時期については多少不確実な要素がありますが、両税制とも、1-2年以内にはスタートすると考えられます。間接税、直接税の両方に共通していえるのは、税率の引下げ、課税ベースの拡大、税制の簡素化による税金徴収費用の低減などが目標となっていることです。また、控除項目をなるべくなくし、税制により企業の意思決定が歪むことを排除し、スムーズな産業、企業活動の促進ということが基本的な考え方となっています。

改革の内容

次に、間接税、直接税それぞれについて、新しい税制が必要となった現行制度の問題点や、新税制として提案されている内容を見ていきます。

インドの現行の間接税は中央政府が課す関税、物品税、サービス税、および国税でありながら州が徴収する中央売上税があります。また、州が州内取引に対して課す州付加価値税（VAT）、入境税、またマハラシュトラ州内の地方自治体に物品を搬入する際にかかるオクトロイなどもあります。課税事象は税金の種類によって異なり、関税はインドに輸入される物品に、物品税はインド国内での物品の製造に対して、またサービス税は課税対象サービスの提供に対して課されます。中央販売税、VATはインド内における移動可能な商品の販売に対して課税され、中央販売税は州をまたいで行われる販売に対して、VATは州内における販売に対して課されます。

GST導入が必要となった背景には、現行の間接税制度における問題があります。まず、現行制度では、中央、および州政府レベルで様々な間接税が存在し、コンプライアンスが複雑であること、クレジットの相殺が制限規定により包括的に行われていないこと、VATの場合それぞれの州が課税対象項目、税率を決定することから、同じ物品でも州によってVAT率が異なり統一性がないことなどが挙げられます。さらに、連邦政府と州政府は憲法で特定の取引についてそれぞれ別の課税権を有しているため、課税が重複するということが起きています。例えば、製造された物品が州を越えて、または州内で販売される場合を考えてみると、まず、物品税が製造に際して物品の価額に対して課税され、中央販売税やVATが物品の販売時に物品税を含む物品の価額に対して課税され、さらに特定地域に物品を搬入する際、入境税・オクトロイは物品税と他州により課税された中央販売税、VATを含む物品の価額に対して課税されます。この様に一つの取引に対して複数の課税が行われることになり、税金の上に税金がかかるという課税の重複から、最終消費者に対する価格が上昇する結果となっています。現行の間接税制度は、製造に対する課税の重複から、資源配分のゆがみ、生産性、さらには経済成長の低下をもたらしていると考えられています。

GST導入の意図はこれらの問題を解決することにあります。昨年12月に出された諮問機関の提言の最初に、GST導入の目的として以下が挙げられています。

- 1) 国内消費のみを課税事象とすること
- 2) 制度の効率性と公正性を最大化すること
- 3) 税金を輸出しないこと（輸出物品・サービス価額に税金が含まれない制度）
- 4) インドの市場を一つの統一市場とすること
- 5) GSTが協力的な連邦制度運営に寄与すること

こういった目的の下、現行の間接税は以下のように統合される予定です。

中央政府による課税－中央GSTに統合	州政府による課税－州GSTに統合
物品税、サービス税、追加関税、中央販売税、加算税、特別税等	VAT/売上税、奢侈税、くじ、賭け事、ギャンブルに対する税、娯楽税、州の加算税、特別税等－州の購入税については検討中

上記は2009年11月10日公表の州政府財務大臣特別委員会のディスカッションペーパーでの案ですが、中央政府諮問機関の提言には州GSTに統合される税目に印紙税、車両税等も含むように提案されています。導入されるGSTは中央GSTと州GSTの二本立てとなる予定ですが、両者の間で、課税事象、課税対象、課税標準の評価、分類等については統一規定によるものとし、中央と州の間、また州同士の間で運用に際して差異が出ないようにする旨提言されています。

GSTの基本的な仕組みは、生産から小売まで、それぞれのレベルで付加価値に対して課税される仕組みで、支払うべき税金から、既に支払った税金を差引いて、差額を政府に納めるという形です。以下に簡単な例を示します。

流通段階	投入財の価額	付加価値	合計	GST税率	GST	クレジット	納付額
製造業者	100	30	130	10%	13	10	13－10＝3
卸売業者	130	20	150	10%	15	13	15－13＝2
小売業者	150	10	160	10%	16	15	16－15＝1

<出典：First Discussion Paper on Goods and Services Tax in India>

実際には一つの取引に対して、中央GSTと州GSTの両方が課せられることになります。課税事象や課税対象は出来る限り中央と州で統一される予定ですが、税額控除については、中央GSTおよび州GSTは別々に取扱われ、基本的に中央GSTの税額控除は中央GSTに対してのみ、また州GSTの税額控除は州GSTに対してのみ認められます。

現行のインド間接税は、上述のように税金の種類によって課税事象が異なりますが、GSTでは税金は仕向地原則に基づいて最終消費に対し課税されることに統一されます。国内消費のみが課税対象ですので、最終の物品やサービスが輸出される場合（最終消費地が外国である場合）は課税対象となりません。逆に消費地が国内である輸入の場合、輸入物品およびサービスはGSTの対象となります。

GSTの対象となる物品およびサービスですが、例外品目をなるべくなくし、税率を下げて浅く広く徴収することが意図されており、1) 免税物品および免税サービス、2) GSTの対象外である物品、3) 所定の非課税上限額未満の取引、の3つを除く全ての物品およびサービスの取引に適用されます。

現在、間接税では色々な優遇税制がありますが、これらの優遇税制は自然な取引の流れをゆがめることにつながるという考えから将来的には縮小される方向です。特別産業地区計画（Special Industrial Area Schemes）における免税、減税措置等は、中央政府および州政府両方において法定期限まで継続される予定ですが、期限後のそれらの措置の延長や新規の免税、減税措置は認められなくなる予定です。また、特別経済区（Special Economic Zone）の取扱いですが、課税は上記の仕向地原則に基づいて行われるため、基本構造として輸出は課税対象とならないため、特別経済区が存在意義自体が無くなると考えられています。輸出取引に関連して支払われたGSTは還付されることになる予定です。

現時点では上記のような概要が各機関から発表されたのみで、まだ実際の法案は公表されておりませんが、当会計事務所が行った2009年9月に行った調査によると、回答者の約75%が二本立てのGSTに懸念を示しつつも、97%がGSTの導入はインド経済にとって有効であると回答しており、導入に対する大

きな期待がうかがわれます。

次に直接税の改革について述べます。新しい直接税は現在草案段階で、法案の発表が待たれています。現行の所得税法は1961年に制定されたもので、毎年インドの予算案発表時に公表される財政法により改正が行われてきました。こうして、インド所得税法は、制定されてから50年近くが経過しており、度重なる改正によって複雑化し、またその時々の方針の変更により、全体の整合性が損なわれてきてしまっています。更に、判例法主義をとるインドでは、税法上の取扱いには先に出た判例にも拘束されますが、見解の異なる判例の存在等が税法上の判断や運営を難しくしているという背景があります。

新しい直接税法導入の目的は、こういった複雑さ、あいまいさを排除し、納税者のコンプライアンスコストを下げることに、自発的な納税を促すことにあります。また、税率を下げ、課税ベースを広げることで、税収の増加を図ることも考慮されています。課税ベースを拡大させる方法は幾つかありますが、この新直接税法では基本的に、1) 控除項目の制限、2) あいまいさの排除による脱税行為の防止、3) 租税回避行為による課税ベースの縮小防止の3つによりこれを達成しようとしています。政府から発表された草案は基本的には上記の考えに沿い、個人所得税、法人税における税率の低下、国内企業と外国企業間での税率の統一、税制上の恩典の縮小、租税回避規定の導入、移転価格税制での事前協議制度の導入などが盛り込まれています。個人所得税については、非課税枠、また最高税率に至るまでの低税率での課税枠の大幅な引上げ、加算税の廃止が盛り込まれています。法人税については、初めて国内企業と外国企業の税率が統一されることが予定されており、税率の面だけみればインドでの事業形態を選ぶ際、国内企業（子会社）としてインドで事業をするのか、それとも外国企業（支店等）として事業を行うのかについて差が少なくなります。

直接税草案発表の後、政府は公開議論の期間を設け、各界から意見を求めました。インド商工会議所連合（FICCI、ASSOCHAM）等からも草案に対する意見書が出され、改善案が提示されています。批判の主だったものは、最低代替税（Minimum Alternate Tax）の課税方法を所得ベースから資産ベースに変えるという条項、居住者とみなされる企業の定義に残るあいまいさ、移転価格税制上の関連者の定義の厳格化等に対するものです。最低代替税については、現在のインド税法上では通常課税所得と、最低代替税課税所得の両方を計算し、そこから導かれる最低代替税の税額が通常税額より多い場合、最低代替税を払うことになっています。最低代替税を支払った場合、通常税額との差額は、将来に繰延べられ、将来通常税額の支払いが生じた場合に税額控除することが出来ます。計算方法は異なるものの、現行では両方とも所得ベースの課税となっています（所得がなければ課税もない）、草案ではこの最低代替税を現在の所得ベースから、調整された総資産額への課税に切替えることがいわれています。この条項は提示されている税率も含めてインパクトが大きく、特に製造業など多額の初期投資を要する企業への影響が大きいため、産業界からの批判が集中しています。最終的な税法では現行法の継続、資産から負債を差し引いた純資産への課税や税率の引下げ等により、ネガティブな影響を低減することが強く求められています。新直接税の草案を見る限りでは、確かに条文の数も縮小され、現行の税法に比べて読み易くなっていますが、上記のような問題や、あいまいさも残り、法案段階ではこれらの問題が解決されることが期待されています。

今後の見通し

間接税、直接税共に、具体的な導入日については多少不確実な要素も残っていますが、ここ1-2年の間には新しい税制下でのインドがスタートすることは確実です。諮問機関の間接税に対する提言や、政府の直接税導入の意図などを読むと、新しい経済のシステムの中で、インドを国際社会の中で、次のレベルに上げていこうとする強い意志が感じられ、様々な問題を抱えながらも、効率化された統一市場としてのインドが近い将来動き始め、日系企業としてもその新しいインドの税制にどう対応していくのかについての考察が必要となります。

執筆者氏名

宮原 智子(ミヤハラ トモコ)

経 歴

広島県生まれ。1998年米国デロイトのニューヨーク事務所に入社。日系企業サービスグループ税務部にて9年間、税務申告、コンサルティング業務に従事。また同税務部のインドプロジェクトのメンバーとして、インドとアメリカでの連携業務に携わる。

2008年2月からデロイトのデリーオフィスに駐在。

米国公認会計士(ニューヨーク州)、テキサス大学オースティン校会計学修士。

趣 味

料理、お菓子作り、読書。

海外進出1年を振り返って

TAMANOI VINEGAR SINGAPORE PTE.LTD.
Director

案納 正幸



昨年(2007)の1月27日、まさに旧正月の時に英語も話せない状況からの駐在員事務所の立上げとしてシンガポールに来て、昨年7月の現地法人「Tamanoi Vinegar Singapore Pte.Ltd.」の立上げと走り回った日々もあつと言う間に過ぎ去り、早くも1年が過ぎました。幸い大阪府の中企業支援のレンタルオフィスに最初は入っていたので、そのお陰もありネットワークを作ることは早く行えました。

日本人駐在員の方々のネットワーク・結束力の強さに感謝しております。

さて、この1年を見るだけでも多くの日系食品メーカー様や外食企業様の進出、多店舗展開は日本国内かと錯覚するくらい目まぐるしいものがあります。

弊社もその中の1つになるわけですが、今回はなぜシンガポールに拠点を設けたのか、そして実際に進出して感じたことなどを交えて私見を述べさせていただきます。

1、「日本のお酢の歴史について」

弊社(タマノイ酢株式会社)は、1907年に設立された大阪府堺市が本社の食酢メーカーです。酢は基礎調味料として、また近年では健康食品として酢を取り入れて下さるお客様が増えてまいりました。

あまり知られていないかもしれませんが、日本では食酢のメーカーは大小合わせると約200社にものぼります(全国食酢協会会員数)。

日本ではなじみの調味料となっているお酢ですが、その起源はヨーロッパにあります。

最も古く知られているお酢は紀元前5000年のバビロニアにて、ナツメヤシや干しブドウ、ビールなどが原料とされ、つくられておりました。

酢は英語で「Vinegar」と言いますが、その語源はフランス語で「ワイン(Vin)」+「酸っぱい(Aigre)」で「Vinaigre」から来ているところからも、ヨーロッパのワインビネガーなどがその時代から親しまれていたことが考えられます。

一方、日本にお酢が伝えられてきたのは、約1600年前の応仁天皇の時代に当時の三韓から酢の製法が伝わりました。

大阪の港町堺にて作られるようになったので「和泉酢」と呼ばれておりました。

そして、1590年頃の豊臣秀吉の時代に堺の製酢業者が大阪で酢を製造するようになり、この頃から酢の商標として「玉廼井(たまのい)」が用いられるようになりました。

弊社もちろん、この流れを組む老舗メーカーになります。

そして冒頭にも記しました通り1907年に「大阪造酢合名会社(後のタマノイ)」が設立されました。

そして、現在日本では有名企業様としましては江戸時代から創業されているミツカン酢様、岐阜県の内堀醸造様をはじめ冒頭でも触れました通り多くの食酢企業が日本でも活動しております。

2、「101年目の挑戦」(沿革～シンガポール出店まで)

ここで、弊社沿革を紹介させていただきます。1907年に設立され、1968年に「タマノ井酢株式会社」に商号変更し、同年世界初の酢の粉末化に成功し粉末すし酢「すしのこ」を発売スタートしました。

その後も、食酢として初の「生の酢」の製品化や日本発酵工学会にて「無蒸煮発酵による食酢の製造方法」の発表など技術の開拓を行ってまいりました。

そして1996年、新技術から新分野へとシフトされ飲料業界に「他のものと割らずにそのまま飲めるお酢」として初の「はちみつ黒酢ダイエット」が発売されました。

その後も日本癌学会にて黒酢のガン予防効果について発表を行うなど、新しい分野へのチャレンジが続きました。

そして2年前の2008年、ようやく海外事業部がオープンされました。

酢になじみのある国から、ということでまずアジア圏の進出が決まり同年10月から上海にREPオフィスを設立しました。

その後、1月に香港と私の駐在しているここ、シンガポールが同時オープンしました。

シンガポールに進出した理由としては、

- ① 人口は少ないものの中華系が約78%を占めていること。
- ② 世界トップの貿易国であること。
- ③ 東南アジア近隣国へのアクセスが容易であること。
- ④ 急速な勢いで日本食レストランが出店されていること（400店以上に及びます）。

上記条件のもと、

- ① 東南アジアにおける酢のニーズ
- ② 日本産の酢の可能性
- ③ 弊社の強みである「ビネガードリンク」という市場の開拓

3つのリサーチを行うということで現地に赴きました。

3、「食酢」について、

皆様も「酢」を用いた料理を必ず一度は食べたことがあると思います。

ここで一度、「酢がどう作られ」、「どんな酢」があるのかを簡単にご紹介したいと思います。

まずは、酢の種類についてです（本ページ下の「酢の分類」ご参照下さい）。

「穀物酢」は日本で皆様のご家庭に1本はあったかと存じますが、皆様と一番なじみが深い酢だと思います。

この酢の原料は、コーンや小麦、米などの穀類から発酵させて作られます。

東南アジアに来て驚いたことは、この発酵過程（酢の作り方ご参照下さい）を用いずに合成酢（Artificial Vinegar）という酢がまだ販売されていたということです。

合成酢は無色で味も酸っぱいというよりも刺激に近い風味ですが、とにかく安いコストで製造できます。

お酢の分類

Ramanōi

日本農林規格 (JAS)

分類		原料	含有量(g/L)	酸度(w/v%)	
醸造酢	穀物酢	穀物酢	40以上	4.2%以上	
		米酢			米
		米黒酢	米(玄米)	180以上	
	果実酢	果実酢	果汁	300以上	4.5%以上
		リンゴ酢	リンゴ果汁		
		ブドウ酢	ブドウ果汁		
	醸造酢		穀物、酒粕、果汁、アルコールを原料とするもの		4.0%以上

※この他に無塩可溶性固形分の規格が個別に設定されている

お酢の作り方

amanoi



シンガポールには中小企業も含めると製造工場（おもにソース関係）が700企業以上あると言われており（Spring Singapore調べ）、ソースメーカーが合成酢を製造しているケースも数社あります。

マレーシア、タイでは米を主体にした酢の発酵を行っており、米酢が比較的多く流通されております（基本は合成酢がメインです）。

4、課題と展望

こちらに来て感じるのは、まだ質より量という「お得文化」のイメージが強いように感じます。

もちろん、これだけ日本食レストランが多くローカルフードよりコストは高いが「質」が高いレストランにローカル利用者が多いことを考えると今は「量」から「質」にシフトされてきているのではないかと個人的に感じております。

現在は海外に進出しながらも「日系」の市場・企業同士での付き合いが多いように感じます。

ローカルフードにも合った酢の開発（価格や味も含めて）や普及活動が大きなテーマになっております。

また、もう一つの柱にしております酢飲料に関しては少しずつですが広がりを見せてきております。

日系のスーパー様や催事場にて試飲販売を定期的に行っており、ローカルのお客様の反応を見ていますと、チャイニーズ系のシンガポリアンの9割は美味しいと答えています。

チャイニーズ系マレーシアンも同様でした。

- ・甘いものが好き
- ・健康志向が高まってきている

という点で、酢の健康飲料のチャンスは東南アジアでもあると感じました。（普段酢を摂取されない方には刺激が強すぎるようでしたが…）

実際に消費者の前で販売をして個人的には、購買意欲は日本人よりも高いと感じております。それに見合った商品だということをローカルの人に認知をして頂くために、どれだけ普及活動を根気強く続けられるかが、進出してきたばかりの弊社にとって、またこれから進出して来られる企業様にとっても、一つのポイントだと思います。

おわりに

基礎調味料であり、健康イメージのある「酢」がどんなものであるかを御存じの方は実はあまりいらっしゃらないかと思います。これを機に、酢を扱った料理や日本の調味料に興味を持って頂けたら幸いです。

末筆ではございますが、海外経験も浅く、社会人としてもまだまだ未熟者の私に、今回このような機会を頂けたこと、誠に感謝しております。

ありがとうございました。

執筆者氏名

案納 正幸(アンノウ マサユキ)

経 歴

1980年 大阪府生まれ。

2003年 国土舘大学体育学部卒業。

2003年 タマノイ酢株式会社入社。

人事・企画・営業・管理・工場の部署を経て、現在は海外事業部兼社長室
フューチャーアスリートコース所属。同企業の競歩のセミプロ選手と
しても活動している。

JAPAN'S NO.1 CASUAL WEAR BRAND NOW IN SINGAPORE

UNIQLO (SINGAPORE) PTE.LTD

小野口 悟



<入社当時>

1996年3月、大学卒業後に新入社員として(株)ファーストリテイリングに入社しました。当時のユニクロは西日本を中心にチェーン展開を加速し、関東には進出したばかりで、全国ではまだまだ知名度も低かったと思います。私がユニクロに惹かれたのは「完全実力主義」と言うフレーズでした。半年で店長になることを目標に、マニュアルの勉強と業務習得に追われる日が数日続いたところで、それどころではなくなりました。店舗スタッフのほとんど全員が退職すると言い出したのです。理由を聞いてみると、シフトの希望が通らないとか、毎日同じ業務でつまらない、また当時の代行者はパートさんが実施しており、代行業務を降りたいと言い出しました。私は、まずは退職を止めないといけないと思い、店長に代行業務をやらせてほしいと志願しました。その日から代行者となり、入社1ヶ月くらいで店の鍵を渡された私は、できるかなという不安よりも、絶対にできるという根拠の無い自信に満ち溢れ、店長の公休日が楽しみになりました。私の中では自分が店長になる為の勉強や業務習得は二の次となり、この店を何とか良くしたいという事だけを考えるようになりました。自然と人に責任を与え、チームワークによって仕事をする重要性を学んだ半年間でした。

<会社貢献の決意>

その年の10月、突然店長に任命されました。ある店長が急に退職することになり、その店を埋める形で白羽の矢が当たりました。着任するとすぐに年末年始商戦が始まり、何かを考える暇がないほど、ただがむしゃらに働きました。そして2月頃になると売上も落ち着き、ふと走り続けてきた1年間を振り返ると同時に将来について考えました。

「自分はこれからの将来どのように過ごすのか？」

次の目標が突然分からなくなってしまいました。悩み疲れた結果、色々な方に慰留されましたが、退職届を出しました。退職日が近づいたある日、私が入社した当時のエリアマネージャーが突然山口から東京の私の家に訪問してきました。その方は、「やめるな」というような類の言葉は一切言わず、ただ私が入社した頃の話をしたり、私の話を聞いてくれました。私は今まで喉につかえていた何かが溢れ出し、朝になるまで語り合いました。翌朝上司を見送る際に「少しでも未練があるならいつでも連絡してくれ」と残して帰って行きました。私はその時点でもう一度会社に残ってやり直したいと言う気持ちになっており、すぐに電話しました。そうして私の退職は無くなり、こんなわがままを聞いてくれた会社や、先輩に感謝の気持ちで一杯で、また一からやり直すつもりで会社に残りました。その時に、必ずこの会社に貢献できる人材に成長し、恩返ししたいというような、使命感・責任感・忠誠心のようなものが強く芽生えたことを覚えています。この出来事は私にとって仕事に対する価値観を決めるような大きな出来事であり、若くしてこのような経験ができたのは幸運だったと思います。

<ABC改革～ALL BETTER CHANGE～>

1998年11月に、東京の原宿に都心1号店をオープンするということで、オープン店長に任命されました。その当時、ユニクロの業績は伸び悩んでおり、この状況を打破する為に、ABC改革という社内改革が打ち出されました。ABCとはALL BETTER CHANGE、その改革では、ナショナルブランドの商品を廃止し全て自社製品に切替えたり、本部主導でなく現場主導の人事制度に変えたり、原宿の出店も

これまでのロードサイド型から都心部への出店という改革の一つでした。当時の柳井は「世界を目指す」というような目標を、全店店長会議の場などで示していました。ただ一部の社員からは、まだ日本でも知名度が低いのに、なぜ世界なのか？まだまだ時期尚早といった声が漏れていました。原宿店についても、本当に原宿で通用するのか？といった声が社内からも聞こえてきました。そんな中で、私は柳井の理念についていきたいと強く感じていましたし、これは貢献できるチャンスかもしれないとも思い、原宿店の成功に全てを注ぎました。下馬評をよそに原宿店は大成功を収め、その後ユニクロの名前が全国に知れ渡るきっかけとなりました。原宿の成功が一気に日本中に広まり、原宿だけではなく全店のユニクロの売上が上がりましたので、このオープンの成功の影響は1店舗分だけではないと感じました。

<シンガポールプロジェクトチームの発足>

その後、本部でのトレーニング機関であるユニクロ大学や、ユニクロの東日本の営業部長などを経て、2008年6月にシンガポール進出に向けてユニクロシンガポールの社長に任命されました。社長と言っても最初は私ともう1人の二人でスタートしました。シンガポールに進出するにあたり、最初から全ての本部機能を持たせるのではなく、日本の本部機能を活用し立ち上げるのです。私たちはまず実行すべきことのリストアップとラフスケジュールを決め、日本の本部内でプロジェクトチームを発足しました。日本の各部署からシンガポールプロジェクトに参画するメンバーを決め、30人くらいのチームになりました。一番気をつけたことは、全員が主体者となって参画することです。それぞれのメンバーは現業を抱えながらの参画になるので、ひとつ間違えると片手間でささと片付けるような仕事になりかねませんし、そのような状況を過去に見たことがありました。何よりも全員でチームワークで仕事をして目標を達成させたいという思いもありましたし、プロジェクトを通じてメンバーに成長してもらいたいと言う気持ちが強かったと思います。私はまず必要な部署の責任者と会いプロジェクトメンバーの選出を依頼しました。その時にどのようなことをやってもらいたいとか、プロジェクトの業務を評価に反映させる為の評価基準についてなど具体的なイメージを伝えました。そうして選出されたメンバーと個人面談し、プロジェクトでどのような業務をどの水準でやるのか話し合いの上、目標設定しました。この時点でそれぞれのメンバーに責任がうまれ、全員が主体的に行動し、効率的にプロジェクトが進んでいきました。月に1度プロジェクト定例MTを開催し、全員にそれぞれの分野における進捗報告をしてもらうことで、自分の役割だけでなく、プロジェクト全体の進捗状況を把握することができ、一体感のあるプロジェクトチームが出来たと思います。もちろん片手間で片付けるようなメンバーは一人もおらず、全員が責任感や使命感に燃えて取り組んでくれました。このプロジェクトチームのメンバーの努力によりシンガポールの立上げが成功したと言っても過言ではありません。

<市場調査から見てきたポジショニング>

2008年6月に着任して以来、毎月シンガポールに出張し、現地の市場調査をしました。毎回同じ競合店に行き、先月との変化を確認したり、町を歩く人の写真を取りまくり洋服の嗜好を理解したり、競合店のアイテム別の価格を表にして比較したりしました。その中でユニクロはシンガポールにおいてどのようなポジショニングを取るべきか徹底的に議論しました。そこで得た傾向は、グローバルブランドとローカルブランドの違いでした。グローバルブランドは、価格は高めで、商品構成はグローバルと連動しており、冬にはシンガポールでも冬物を置いています。一方ローカルブランドは、価格は低めで、商品構成はシンガポールの気候に合わせて年中夏物をアピールしていると感じました。我々はちょうどその間を狙っていくべきではないかと考えました。つまり価格帯は高すぎず、安すぎず、手ごろな価格を提供する。冬の商売は冬物を販売するが夏物もコアなアイテムは取り揃え両方買える環境を作る。そうすることで中間を狙っていくのではないかと考えました。

<JAPAN'S NO.1 CASUAL WEAR BRAND NOW IN SINGAPORE>

ブランド戦略についてもかなり時間をかけて議論しました。シンガポールの広告代理店からも様々な

提案を受けましたが、少し我々のやりたいこととずれがありました。私たちは広告代理店の方にユニクロの理解を深めてもらう為に、ユニクロの新入社員に実施するような研修を実施しました。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」我が社のステートメントですが、例えばヒートテックインナーは、冬にアウターを重ねると言う常識から、インナーを暖かくすることで、冬のファッションの常識を変えたといったように、具体例を用いて説明しました。そうすることでユニクロへの理解が深まり、議論が有意義なものに変化していきました。シンガポールの特性上、国内だけでなく周辺諸国にも伝わるメッセージが必要。ユニクロを知らない人に、短いフレーズで、的確に伝えるメッセージは何か？

JAPAN'S NO.1 CASUAL WEAR BRAND NOW IN SINGAPORE

シンプルで、分かりやすくユニクロらしい。ユニクロを知らない人でもイメージがわかるこの言葉を、シンガポール立ち上げ時のブランディングのメッセージに採用しました。このブランディングを定着させる為にどうするか？私たちは市場へのメッセージを伝え続けようと考えました。しかも常に新しさを感じてもらう為に同じ広告は2度使わない。1号店のオープン日から隔週ごとに新聞広告を1面～2面使って出しています。1号店は初出店と言うことで大きな話題となり、その後2号店、3号店のオープニングセールとともにイベントなどを仕掛け、新店だけでなく全体的に大きく売上を伸ばすことができました。

<12月に開催したイベント>



<出店戦略～なぜTAMPINESを1号店に選んだか～>

2009年4月1号店のTAMPINES ONE店、8月2号店のION ORCHARD店、12月SOMERSET店のオープンと、3ヶ月に1店舗のペースで3店舗続けてオープンしました。TAMPINES ONE店は郊外の住宅街を狙った商圈。IONはシンガポールの中心のオーチャード駅に直結の好立地。SOMERSET店は大型店としてユニクロの全ラインナップを紹介できる店舗です。この3店舗連続のオープンが非常に効果的であったと思います。よく聞かれる質問は、なぜTAMPINESを1号店に選んだのか？なぜオーチャードが1号店でないのか？ユニクロの出店戦略を聞きたいと言うことをよく聞かれます。これは後ほど説明します。

<店舗オペレーション>

日本で築き上げたユニクロのオペレーションを、いかにしてシンガポールで実現するか？大きな課題

でした。というより今も課題だと感じています。当たり前ですがユニクロは洋服を販売していますので、店舗でのオペレーションが非常に重要であると考えました。やはり微妙な文化の違いが影響するのか？現地のメンバーからも全てを日本式で実行するのは難しいというような助言を受けていました。それでも、やる前から変えてしまうと本質が分からなくなってしまうと考え、まずは日本式のオペレーションをそのまま取り入れることにしました。店長候補者5名とMD担当者1名を現地採用しましたが、まずは日本で3ヶ月の店舗研修を実施し、徹底的に日本のオペレーションをトレーニングしました。実際にやってみると障害になることはほとんど無い事が分かりました。違うのはフィッティングルームで靴を脱ぐ習慣が無く、カーペットに土足で上がってしまうお客様が多いくらいです。

<秋冬の商売>

秋冬に向けて実際に商品計画やキャンペーン計画を組む段階に入ると、社内では色々な意見が飛び交い、特に冬物についてネガティブな意見が多くあがりました。シンガポールは年中夏なのだから冬物は売れないと言うのが大半の意見です。私も市場調査をしていなければ当然そのように思ったかもしれません。私はある程度売れるのではないかと自信もありましたし、1年目から中途半端なことをするのも嫌でした。やる前から無理と思ってやめてしまうより、やってみて実績を取りたいと考えました。相変わらず冬物は厳しいと言う意見が大半の中で、私たちはお客様にダイレクトに聞いてみることにしました。日本から昨年の代表的な冬物を取り寄せ、直接触ってもらいながらアンケートを取りました。驚いたのはヒートテックインナーの知名度が販売開始前から50%以上を超えており、ヒートテック商品が欲しいと思う人が90%を超えていたことです。また、販売開始前から冬物に関する問い合わせを店舗で受けていたこともあり、絶対に冬物を大々的に実施してみたいと思いました。それからはローカルのメンバーからも反対されましたが、冬物をしっかり持ってチャレンジするという方針を通し、商品計画を完成させました。結果としては相当量を準備したにもかかわらず品切れが続出し、不足商品を日本から毎週飛行機で運ぶほど好調に売れ、これまでシンガポールでこれほどの冬物を1シーズンで販売したブランドは無いのではないかと思います。これは来年に向けて非常に良いサンプルが取れたと思いますし、やってみて良かったと思います。

<常識にとらわれない>

1号店オープン日、朝10時に開店し、1時間後にはシャッターを閉めました。予想をはるかに上回るお客様のご来店に、店内はパンク状態。これ以上の入店は危険と判断し入場制限を開始しました。シャッターを閉めようとした時に、現地スタッフから反対されました。オープンして1時間でシャッターを閉める店など見たことがないと。それでもあの状態でできる最良の判断だったと思います。入場制限は11日間続きました。その間入場制限に対する不満の声が店頭であふれていました。私はオープンの翌週末、お詫びの広告を新聞の1面を使って掲載しました。この時も、お詫びの広告をわざわざ新聞を使ってすることに周囲から反対が上がりました。それでも私はお客様に気持ちを伝えたかったのです。しかも議論している時間は無い。反対を押し切り、広告を掲載しました。お詫びのフレーズをSORRYではなくTHANK YOUに変えて、今の現状をお客様に伝えました。その広告を見て来店してくれるお客様もいたり、その広告を店頭に張り出して見てもらい、店頭での混乱は収まったように思います。

<運>

昨年度は事業計画の倍以上の推移で好業績を達成しました。特に1号店は予想をはるかに上回る好業績が、2号店のION店がオープンするまで継続しました。1号店で話題となり、シンガポールにTAMPINESしかないということで、遠方から足を運んでくださった方も多かったとおもいます。実は当初計画ではIONを1号店、TAMPINESを2号店に考えていました。やはり1号店を構えるのはオーチャードがいいのではないかと普通に考えていました。ところが、IONのモール自体の工事が遅れることとなり、タイミング的にTAMPINESが1号店になったのです。TAMPINESも遅らせてIONの1号店

にこだわるか迷いましたが、ほんの数ヶ月の違いということで、TAMPINESを先にオープンすることにしました。IONが先に開いていたらTAMPINESはここまで売れなかったと思います。そういう意味では、運も良かったと思います。

<今後の展望>

シンガポール国内で出店拡大していくと同時に、マレーシア・インドネシア・タイ・フィリピン・ベトナム・オーストラリアなどの周辺諸国への進出を考えて行きたいと思います。そして近い将来、東南アジアの国民の皆様に、ユニクロを通じて幸せや満足を提供できる企業に成長できるよう努力してまいります。

<3号店SOMERSET店のオープン>



執筆者氏名

小野口 悟(オノグチ サトシ)

経 歴

1973年 栃木県生れ。

1996年 創価大学経済学部卒業

1996年 (株)ファーストリテイリング入社。

シンガポールのホテルマーケット —新規ホテルと既存ホテル—

THE REGENT SINGAPORE, A FOUR SEASONS HOTEL

土屋 知世



“IR”、この言葉を初めて聞いたのは2005年だったかと思う。シンガポールPM、Lee Sien LongがIntegrate Resorts計画を発表してから5年近く。シンガポールに基盤を置く外国人にとっても現在、1度は行ってみたい場所のリストの中に入っている場所ではないのだろうか。1月20日にはリゾートワールドセントーサ内の1部ホテルがオープンし、セントーサ内カジノも旧正月に沿って一部がオープンした。

さて、IRとはどのようなコンセプトであったか。ここでもう一度簡単におさらいしておきたい。IRには2つのエリアがあり、1つ目はセントーサのリゾートワールド、そして2つ目はマリーナエリアのマリーナベイサンズである。セントーサのIRは家族誘致を目標としており、マリーナエリアのIRは主に企業の会議やインセンティブ、国際イベント（MICE - Meetings, Incentives, Conferences & Events）の誘致を目標としている。

<シンガポールホテルの部屋数>

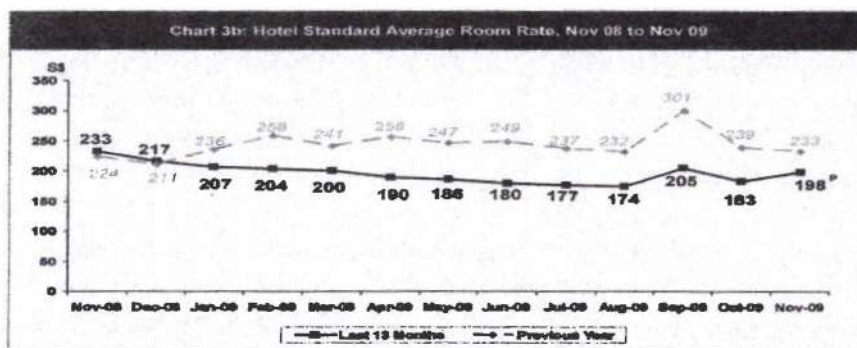
リゾートワールドがオープンする前、シンガポール内には既存のホテル客室が約44000室あったと言われている。2012年後半までには10700室から成る29の新規ホテルがマーケットに参入し、その半分以上は2010年内にオープンを予定している。また、2015年までにはさらに13のホテルが新しく加わり、4300室が追加される予定だという。ちなみにIR内の部屋数は合計で3850室であり、IRのホテル部屋数は氷山の一角に過ぎない事がうかがえる。この数字からもシンガポールがいかにホテル部屋数をアグレッシブに増加していく計画を立てているかが窺えると思う。

この部屋数供給の増加は近年の例を取っても特出しており、1992年から2008年の間シンガポール内のホテル部屋数は減った分が増えてという平行線をたどっていた。

<ホテルマーケットの動向—2009>

年が明けて2ヶ月少々しか経っていないが2009年はどの企業にとっても印象深い年だったのではない。ホテル業にとっても2009年は印象深い年であった。まず、世界的な経済後退により、シンガポールへ来るビジターの数が増えたと2008年の1010万人に比べると、2009年は970万人と4%減った。ビジターが減った事により、各ホテルは今までより少ない宿泊客を獲得する為、より安い料金を提供し、結果、ホテルの宿泊料金も値下げ競争が加速していった。2009年にホテル手配をされた事がある方ならどれだけ色々なプロモーション料金がマーケットに出回っていたかご存知なのではないだろうか。2008年対比の2009年平均ホテル宿泊料金は最も顕著な8月の時点で2008年がS\$232であったのに対し2009年はS\$174約25%の減少をみせている。（図1-9月はF1の為例からは除外）その他、価格減少に加え、料金内にすでに色々な付加価値が加えられているオファー等もマーケットには出回っていた。朝食、インターネット込み料金、連泊のうち1泊は無料といった料金が新聞の広告またホテルウェブサイト上には良く見かけられた。（例1）

図 1



例 1 (リージェント20/20オファー)

PAY FOR 1 ENJOY 2

ENJOY UP TO 20 FREE NIGHTS THIS YEAR WITH FREE BREAKFAST AND INTERNET

The Regent SINGAPORE

If your company books one night in a deluxe room at \$315++, the second consecutive night is on us. And so is breakfast and the internet. Book a total of 40 nights, 20 paid + 20 free and your company will receive a \$100 food voucher valid for Basco, Summer Palace, The Lounge or SFO. Bookings can be made by calling 6543 2288 or emailing reservations@regentsingapore.com and providing your company name.

This is an introductory offer for the Regent Singapore only. Subject to availability. Valid from now until 31 December 2009 (not available during 11, 12, 28 September to 10, 11 November). Limited to 20 free nights per company.

リージェント20/20オファー：2009年後半にリージェント紹介紹介料金として出されたプロモーション。コーポレート料金がない方を対象とした。内容としては、2泊宿泊のうち1泊は無料。料金には朝食とインターネットを含む。ホテルウェブ等に掲載された。

<ホテルマーケットの動向—2010>

では、IRがオープンし、提供する部屋数が増える事により、ホテルの価格競争はさらに加速するのであろうか。

現在のホテル業界ではこれ以上の価格下落は起こらないとみているホテルが多いのではないかと。IRオープンによる1. シンガポールへのビジター増加、2. シンガポール滞在泊数の増加、3. シンガポールへのリピーター助長を促すと考えられている。2010年のビジター増加数は、まだ経済的な回復に考慮が必要とされながらも、プロジェクト上では5-10%の増加を見込み、1010万から1070万を見込んでいる。ただ増加とは言っても2008年のビジター数と同じかそれよりも微量な増加となる為、シンガポール全体でのホテル部屋数が増加している今、既存のホテルは価格設定にまだ慎重である。2010年のホテル料金は、実際のビジター数そしてビジターの内訳（レジャー、MICE、出張）を視野に入れながら、IRホテル料金を基準の1つとして決定されていくのではないかとと思われる。

ちなみに2010年3月時点でセントーサにオープンしたIR内のホテル料金はウェブサイト上ではS\$240からS\$270（税・サ別）となっている。アトラクションのオープン待ちの現在、この料金は参考とはな

らないかもしれない。2009年3月の時点でCasino-Resort's Chief Executive Officerもコメントした様にIRのホテルは海外のテーマパーク内ホテルの料金を目安とし、海外のテーマパーク内ホテルは同地域のシティーホテルと比べても料金が高く設定されている為、これから料金が增加する可能性も否定できない。

<既存ホテルの取り組み>

既存ホテルは稼働率ならびに平均宿泊料金が低かった2009年の時点から新規ホテルとの競争を視野に入れ以下のような変化を取り入れてきた。

- A. ホテル内設備の充実（電化製品等のハイテク化、ショッピングセンターなどの追加施設等）、ホテル全体または一部の改築や改装。
- B. 既存の顧客の取り込み。宿泊のお客様や会議プランナーとの関係性を重視、維持。どの顧客がどのような要望を持っているのか、またどの企業の会議がどのような要望を持っているかを把握しデーター化を図る。また既存顧客に対してのロイヤリティープログラム等の充実。
- C. ブランド力の向上。ホテルグループごとに焦点をあてたプログラム（同じグループ内のホテルにて宿泊、会議等を利用すると特典があるなど）を展開。
- D. IR、特にセントーサに来る顧客の取り込み。セントーサ内のアトラクションに関しては、シティーからも車で30分以内で行ける距離にあり、レジャー顧客でアトラクション+ショッピングを楽しみたい顧客の取り込み。
- E. ホテル既存従業員の確保とモチベーション向上。従業員の声を聞く機会等の場を増やし、その声を実現化する。トレーニングの質の向上と重視、従業員のレクリエーションプログラムの充実等。

IRオープンまたは新規ホテルのオープンにより人材不足が懸念されており、IRだけで必要な人員は2万人といわれている。既存ホテルは既存従業員の流出を防ぐ為、また新しく優秀な人材を確保する為、上記の点を重視し、従業員確保にあたっている。

<リージェントシンガポールとしての取り組み>

上記の既存ホテルとしての取り組み例としてリージェントシンガポールの例をかいつまんで以下あげてみようと思う。

- A. 中華レストラン内の改装、新しいシェフの就任によりメニューを全て改定。会議室の絨毯や壁紙等のデザイン改装。
- B. 出張のお客様に対してのロイヤリティープログラム。
- C. フォーシーズンズグループで展開する会議パッケージとベネフィット、Meeting With More。
- D. セントーサや他市内アトラクションへのアクセス改良。
- E. フロントライン、マネジャークラスでのホテルに関するミーティング。キャリアバディシステムの導入。

(参考資料)

ストレートタイムズ

ビジネスタイムズ

リゾートワールドウェブサイト

シンガポール観光局Fact Sheetと統計情報

MOMハイライト情報

執筆者氏名

土屋 知世(ツチヤ トモヨ)

経 歴

1976年東京都生まれ

大学、ホテル専門学校を卒業後、海外のホテルに就職。

趣 味

料理、読書、水泳。



月報

2010

3月号編集後記

世界的な不景気を物ともせず、シンガポールが力強く前進しているのを日々実感します。その象徴とも言えるのが、セントーサ島。島の北側には待望の統合型リゾートがオープン。目玉のカジノには連日多くの観光客、地元客が詰め掛け、大賑わいの様相です。南側には美しいビーチが整備され、東側のセントーサ・コーブ(表紙写真)では大邸宅、高級マンションが次々と完成。セントーサ住民も急増しているようです。島内は、モノレールとバスでくまなく結ばれ、島と対岸を結ぶケーブルカーも新コンセプトでリノベーション中。これからのセントーサ島の発展が楽しみです。大きなビジョンのもと、計画を立て、住宅地からリゾートまで島を丸ごと開発してしまうシンガポール。自らの力で、自らの未来を切り開くシンガポール。我々も学びたいものです。

さて、月報3月号は4つの特集記事と、業界動向シリーズ「ホテル」を掲載させて頂きました。ご多忙中にも拘らず、大変興味深い記事をご執筆頂きました皆様に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

なお、月報3月号は、博報堂コミュニケーションズアジア 田上伴光、デューリュー・アンド・ネピア法律事務所 津田律子の2名が担当いたしました。

<編集>

田上伴光 HAKUHODO COMMUNICATIONS ASIA PTE LTD
津田律子 DREW & NAPIER LLC

<印刷>

YAMAGATA (SINGAPORE) PTE LTD
2 Leng Kee Road #03-01, Thye Hong Centre Singapore 159086
Tel: 6472-1238 Fax: 6472-9260

<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>



広告募集。

JCCIでは会員企業様に、月報紙面を広告スペースとしてご活用いただくため、以下の要領にて、広告掲載の募集を実施しております。

- ・ 掲載箇所 月報各号(毎月中旬発刊) 表紙裏
- ・ 掲載期間 1ヶ月～
- ・ 掲載料 1ページ S\$1,000/月+GST

お申込み注意事項

- ・ 本サービスのお申込みは JCCI 会員様に限ります。
- ・ 掲載は先着順、1 ページ単位となります。
- ・ 掲載 1ヶ月前までに広告データを事務局へご提出下さい。
- ・ お申込み後のキャンセルはご遠慮下さい。

JCCI

Tel: 6221-0541 Email: info@jcci.org.sg

心からのくつろぎと、
満ち足りた空の時間を。



JAL SHELL FLAT SEAT

カラダを包み込むような独自のシェルデザインで、心地よい眠りをお約束する「JALシェルフラットシート」。
JAL独自のシェルデザインがあなたを優しくつつみ込み、プライベートな空間を演出。

SATSプレミアチェックインラウンジのご案内

JALファーストクラス・JALエグゼクティブクラスご利用のお客さまおよびJALグローバルクラブ会員のお客さまは、
「SATSプレミアチェックインラウンジ」(シンガポール・チャンギ国際空港ターミナル1)をご利用いただけます。
専用口より出国審査へ直接アクセスでき、スムーズにご搭乗手続きをお済ませいただけます。

ご予約・お問い合わせ ☎ 800-852-3677 www.sg.jal.com