

# Bridge

<http://www.singaporeedb.jp>

ブリッジ

## SINGAPORE & JAPAN

September-November

# 2018

vol.  
**06**



# MESSAGE FROM SINGAPORE

## シンガポールの長きにわたるイノベーションへの取組

ここ数十年、シンガポールはイノベーション主導型経済に向けて着実に歩みを進めてきました。興隆するアジアのビジネスハブとしての地位、また民間のベンチャーキャピタルを活用できる立場から、今日、シンガポールでのイノベーションの旅は次の局面に向かおうとしています。

イノベーションは今日では流行語と言えるかもしれませんが、シンガポールの経済企画関連機関として、我々の長い旅は実際には20年前から始まっていました。

シンガポール経済開発庁(EDB)は1961年、シンガポールの工業化を主導するために設立されました。その設立目的はイギリスの貿易港としてのルーツから、経済を多角化させることにありました。1970年代初めのイギリス軍の撤退と、それに続く雇用機会の喪失の影響で、この課題は大きな緊急性を要していました。

我が国の市場は小さく、製造業を育成するために国内の輸入代替産業に頼ることはできませんでした。その代わりに、多国籍企業(MNC)からの投資を呼び込むという、当時としてはあまり一般的ではない方法を選択しました。その決断の結果、我々はグローバル化の潮流に乗ることができました。過去50年以上、シンガポールは着実にバリューチェーンを推進し、スキル集約型、技術集約型の業界で提携会社への対応能力を向上させてきました。

今日、世界銀行の定義によると、ハイテク製品の輸出において我々は中国、ドイツ、米国に次ぐ4番目の輸出国です。

同時に我が国の港は世界で一番船の出入りが多い港の一つであり、輸送と貿易に関連したサービス業も同時に増加しています。

1980年代よりシンガポールは、観光業や航空産業、地域統括本部(Regional Headquarters)や専門サービス、金融業などを発展させることにより、上記の成功を国際的に取引可能なサービス分野の拡大に繋げてきました。



シンガポール経済開発庁長官  
ベー・スワンジン博士

### 世界有数の経済国家として競争する

しかし、1990年代後半には、中国が製造業の勢力として台頭し、米国主導のインターネットブームが起こりました。政策立案者は、シンガポールを第三世界の国から世界有数の経済国家へと押し上げたこれまでの経済戦略が、シンガポールが今後も世界有数の経済国家として繁栄するための一助として充分かどうか再検討することになりました。

「シンガポールの物語は、我々がどのように制約を克服し、植民地時代の僻地を、繁栄する都市へと革新し変化させたのかという流れです。我々は今、より良いシンガポール、より良い世界の実現可能性を現実に変えようとしています。」

2000年代初め、政府は2つの先見性の

あるイニシアチブを主導しました。

1つ目は、大学及びシンガポール科学技術研究庁(A\*STAR)傘下の調査機関の調査能力を向上させることでした。

2つ目は「技術革新による起業家精神」(technopreneurship)を鼓舞し、活気あるスタートアップエコシステムを繁栄させることでした。全体的な目的は、製品、プロセス、用途の開発を行う経済とビジネスのイノベーション能力の強化でした。

これら2つの活動は今日実を結んでいます。A\*STARによると、研究科学者と技術者の数は2000年から2015年にかけて2倍以上増加し、34,988人となりました。それと同時期に、研究開発費は18億6,000万ドル

から58億2,500万ドルに増加しました。

シンガポール国立大学と南洋理工大學は現在アジアの大学のトップ5にランクインしています。

ダイソン、P&G、アプライド・マテリアルズ、インフィニオンといった主要企業も、研究開発センターをシンガポールに設立しています。

そしてイノベーションを測定する世界的調査において、シンガポールは韓国、スウェーデン、フィンランドといった国々と共に世界の革新的経済国のトップ10に常時入っています。

たとえば2017年のブルームバーグ・イノベーション指数と2016年のコーネル大学、インシアード、世界知的所有権機関(WIPO)が共同で公表したグローバル・イノベーション・



# MESSAGE FROM SINGAPORE

インデックスの両方が、シンガポールを世界で6番目に革新的な経済国であると位置付けました。

近年シンガポールのスタートアップエコシステムも、ドットコム不況、SARS、世界的金融危機などにより出足は遅かったにもかかわらず、開花し始めています。

エコノミスト誌は、シンガポールのBlock71という、かつて平屋建であった倉庫区域で、現在は200以上のスタートアップ企業の故郷となっているスペースを、「世界で一番密度の高い起業家向けエコシステム」と称しています。

更に、Sea (旧称Garena)、Razer、Lazada、Grabなど、10億ドル(13億6,000万シンガポールドル)超の価値があるスタートアップ企業、いわゆる「ユニコーン企業」のシェアを大事に育てており、世界各地で急成長中のベンチャー企業がシンガポールに所在地を置くように呼び込みを行っています。

## シフト転換

これまでのイニシアチブもあり、シンガポールは今、イノベーション主導型経済へシフト転換する準備が整っています。

未来経済委員会の報告書に記載されているように、シンガポールにとっては、より生産的な資源の使用と新規事業、新製品の創造という両方の革新は重要な優先事項です。そして政府は大規模な地方企業や多国籍企業を含む企業の活動状況のあらゆる局面において、このイノベーションの推進に協力しています。

シンガポールがこのシフト転換に成功すると信じる理由を3つ挙げさせていただきます。

1つ目はアジアの台頭です。過去10年にわたるこの地域の成長の加速により、アジアは多くの市場セグメントにおいて成長エンジンとなりました。

ブルッキングス研究所は、アジアが2030年までに世界の中間層消費の40%を占めると予測し、新製品、新サービスの需要が激増すると予測しています。

都市化は、シンガポールからイノベーターが新事業を創り出す空前の機会をもたらすもうひとつのメガトレンドです。アナリストは2013年から2030年の間に11兆5,000億ドルのインフラ投資がアジアで行われると見込んでいます。

## 事業手腕の集中

第2に、フォーチュン500の企業が集中している、シンガポールのその特異性です。

Apple、Google、Facebookなどのテクノロジー企業、コカ・コーラ、クラフト、ユニリーバといった消費財の大手企業、ブロードコム、マイクロン、クアルコムなどの半導体企業、エクソンモービル、シェル、トタルといった石油メジャー、いずれにとっても、シンガポールは米国と欧州の企業がアジア地域に本部を設置する際に好ましい場所となりました。

同じく、日本、韓国、そして最近では中国、インドといった国々の企業が、シンガポールが東南アジア本部として理想的な場所であると考えています。そのため、新製品をテストし、ローンチカスタマーを確保するBtoBビジネスにとって魅力ある市場が創り出されています。

更に興味深いことに、コンパクトな都市内に多様な業界の企業が存在することで、分野や業界の境界を越えて新規事業を開始するための協業を促進することができます。

## 民間資本

3つ目は、ベンチャーキャピタルとプライベートエクイティの存在です。

シンガポールベンチャーキャピタル&プライベートエクイティ協会(Singapore Venture Capital and Private Equity Association)によると、シンガポールに本拠を置く企業へのベンチャーキャピタルによる資金調達の年レベルは、近年10億ドルを常に上回っており、シンガポールに本拠を置くベンチャーキャピタルは、過去5年間で運用資産を倍増させ、昨年は36億ドルでした。アジアの経済的豊かさにより、この地域の富裕者家族と高額純資産家族や政府系ファンドが、新規事業の創出によって多くの資本を割り当てる能力が絶えず拡大するでしょう。

これら3つの要因が、我々の強力な科学的基盤、スタートアップエコシステムの活力の高まり、信頼できる事業所としてのシンガポールの伝統的な強み、才能への魅力と世界への繋がりといった事柄と合わさり、私の楽観的な見方の根拠となっています。

それに、若いシンガポール人の間では、世界の舞台で活躍したいという野心があります。そして私は現状を変えようという彼らの欲望

は、シンガポールを価値創造経済、イノベーション主導型経済へ転換してゆくために差異を生み出すことができると考えています。

RazerのTan Min-Liang、HOPE TechnicのPeter Ho、CarousellのQuek Siu Rui、GarenaのForrest Li、GrabのAnthony Tanなどの先駆者とその仲間たちは、自分たちが頂上を極められると示唆しており、他者が彼らの足跡を辿るよう促してあります。小国であるシンガポールにとっては、外国投資や業界のリーダーたちの呼び込みが引き続き重要です。EDBは、半導体、エネルギーおよび化学薬品、生物医学、航空宇宙、産業機械および情報通信技術といった産業での我々の強みを引き続き活かし、また、環境保全技術、特殊化学品、細胞療法、ロボット工学、デジタル化、電子商取引など、隣接する分野にも拡大してゆきます。

更に、シンガポールから新しい地域的ビジネスおよびグローバルビジネスを創出するための努力を加速させる機は、既に熟していると言えるでしょう。EDBはスタートアップエコシステムの成長の勢いを維持するため、エンタープライズ・シンガポール(Enterprise Singapore)、シンガポール国立研究財団などの他の政府機関と緊密に協力しています。

更に、EDBはシンガポールからの委任と権限に基づき大規模な地場企業や多国籍企業による新規事業の形成を促進することを目指す「Create」という新しいイニシアチブを主導しています。我々はこれらの努力により、シンガポールが新しい世界経済で良い位置を取り、シンガポール人の向上心に応える良い仕事を創出するものと確信しています。

多くの点で、シンガポールは最善な方向に進んでいると言えます。シンガポールの物語は、我々がどのように制約を克服し、植民地時代の僻地を繁栄する都市へと革新し変化させるまでの流れです。我々は今、より良いシンガポール、より良い世界へと可能性を現実に変えようとしているところにいます。

ベー・スワンジン博士(Dr. Beh Swan Gin)はシンガポール経済開発庁長官です。医師の教育を受けており、公務員にもなりました。以前は法務省の事務次官を務めていました。

出典: [Straits Times] © Singapore Press Holdings Limited. 複製には許可が必要です。



# SINGAPORE INVESTMENT DATA

シンガポールは世界有数のイノベーション創出国

シンガポールのイノベーション・エコシステムを支えるものとは



建国以来、右肩上がりの経済成長を続けるシンガポール。現在その経済の柱は、「イノベーション主導型」の戦略にシフトしている。イノベーションは今や、スタートアップにかかわらず大企業も含め、企業や産業が成長を遂げるために不可欠な要素だ。シンガポールは最もイノベーションが起こる都市を示す「Bloomberg Innovation Index 2018」において、韓国、スウェーデンに続き第3位にランクインしている。今回は新たな成長を創造するシンガポールの多様なイノベーションエコシステムについてご紹介しよう。

## 多様な分野で起きる官民パートナーシップ

シンガポールのイノベーションエコシステムの最大の特長が官民パートナーシップだ。デジタル化はイノベーションを創出するカギとして評価されているが、シンガポールではこのデジタル技術の導入に関する多様な官民パートナーシップが存在する。

その一つが、次世代製造技術の開発だ。次世代製造技術とは、ロボティクスやアディティブ・マニュファクチャリングによる自動化と、IoTやAIによる製造プロセスのデジタル化によるもので、この技術を導入することで製造業は競争力を高めることができる。シンガポール経済開発庁とテュフズード（ドイツの世界的な第三者認証機関）は、製造業のデジタル化のロードマップとなるスマートインダストリー準備指標を発表し、デジタル化の過程でサポートも提供している。既に過去2年間において、シンガポールにおける25社以上のグローバル企業が製造プロセスの自動化とデジタル技術への投資を開始している。更に、数多くのテクノロジープロバイダーが、研究開発拠点を設立しており、次世代製造の実現に向けた大きな原動力になると期待されている。例えば、横河電機、富士通、シーメンス、アクセンチュアなどのテクノロジープロバイダーは皆、次世代製造へ移行している。

また、都市交通機能のスマート化、すなわちスマートアーバンモビリティの分野でもイノベーションが起きつつある。シンガポール政府は、都市交通問題解消のためスマートモビリティ2030を打ち出している。これはイノベーションを通じて、公共交通時間の速さや機能上昇、ラッシュアワー解消、鉄道の拡張などによって都市交通の効率化を図るものだ。例えば、南洋工科大学とNXPセミコンダクターズは、12社と共同でスマートモビリティコンソーシアムを立ち上げている。これには、DENSOやIHI、パナソニックといった各専門分野の企業が参画しシンガポールで新たな交通連動システムの構築を行っている。

フィンテックの分野でも官民パートナーシップは盛んだ。マリーナベイは世界有数の金融街だが、ここでは金融サービスに特化した30の企業研究開発ラボが存在する。ここではリスク管理、消費者重視のアプリケーション支払い、および情報セキュリティに関する研究開発が行われ、政府の強力な支援がある。

## 世界的企業も注目。スタートアップ・エコシステム

イノベーションエコシステムを実現する二つ目の要素がスタートアップの存在だ。現在、東南アジアのスタートアップ取引の約40%以上がシンガポールで行われており、次々と新たなスタートアップが生まれている。その背景には、スタートアップが集うブロック71の存在が大きい。ここでは250社以上のスタートアップ、30社以上の支援機関が集結し、エコノミスト誌が称した「世界で最も密度の高い起業家のエコシステム」が整えられている。また同時に、シンガポールでは公的研究機関やベンチャーキャピタル、インキュベーターやアクセレレーターなどの連携などにより開発したビジネスやテクノロジーをアスピーディに試すことができ、周辺諸国に事業展開や拡大も可能だ。各地からシンガポールに集結する世界的な企業の多くも、優れたスタートアップとのパートナーシッププロジェクトを実施するなど、自社のビジネスへとその可能性を活用している様子が見られる。2017年のコンパス・スタートアップ・エコシステム・ランキングの報告書ではシンガポールはアジアで1位、世界でも12位に格付けされている。

## 多彩なデジタル人材でイノベーションを主導

イノベーションエコシステムを実現する3つ目の要素が多彩なデジタル人材だ。今日のイノベーションには優れたデジタル人材の存在が欠かすことができない。現在デジタル人材の数は世界的にも不足しており、その確保が企業競争力を左右するといっても過言ではない。シンガポールは、ビジネススクール・経営大学院であるINSEADが発表する「グローバル人材競争力指数」2017で世界2位にランクインしている。また、シンガポール政府は、7つの地方大学と5つのポリテクニクで、サイバーセキュリティ、データサイエンス、ソフトウェアエンジニアリング、ネットワークエンジニアリングの分野で、能力開発に取り組んでいる。例えば、シンガポールでは、ソフトウェアエンジニアは毎年1400人以上の学士号、500人以上の修士号卒業生を輩出している。また、毎年2000人以上のサイバーセキュリティ関連の卒業生が存在する。このほか、ビッグデータの解析には欠かすことができないデータサイエンスに精通する人材や、ネットワークエンジニアなど、イノベーション創出の担い手となる豊富なデジタル人材の育成が盛んだ。

## すべての企業・産業のイノベーション創出拠点になる

シンガポールのエコシステムは、官民パートナーシップとスタートアップ、デジタル人材という3つの要素が互いに関連することで、イノベーションを創出する理想的な環境を形成している。それは、スタートアップだけではなく大企業も含めたすべての企業にとって、有効に働くことだろう。次なる時代の成長がシンガポールを基点に起きようとしている。



# COMPANY CASE STUDY

## シークス株式会社

### シンガポールはEMSのグローバル拠点と 次世代製造技術の開発拠点

シークス株式会社(以下、シークス)は、電子部品商社でありながら同時に、日本最大手のEMS(electronics manufacturing service)事業を手掛ける企業でもある。現在同社はEMS事業をグローバルに展開しており、その拠点はASEAN諸国や欧州、中国などさまざまな地域に及んでいる。中でもシンガポール法人は最も古い海外拠点の一つで、EMSの草分けともいえる存在だ。現在は、物流拠点として、サプライチェーンの中核を担うだけでなく、R&D拠点、ASEANの地域統括拠点としての機能を持つ。また、シンガポールでは、EMS事業の枠組みを超え、医療用・産業用搬送ロボットの開発や、インフラ用スマート技術の開発など、これからの時代を担う次世代製造技術の開発に乗り出している。今回は、シークスのシンガポールにおける歴史と最先端の取組をご紹介します。

#### グローバル・ビジネス・オーガナイザーとして進化を遂げる

もともと電子部品の商社であるシークスが、EMS事業を手掛けるようになった背景には、『グローバル・ビジネス・オーガナイザー』という企業理念の存在が大きい。『グローバル・ビジネス・オーガナイザー』とは、世界のあらゆる分野の顧客ニーズをオーガナイズし、ビジネスを創造するという意味が込められている。この理念により、部材調達という商社の枠組みを飛び越え、基板実装から、組立、在庫管理、金型製造、射出成形という“生産”の分野まで幅広く行っているのだ。

シークスが手掛けるEMS事業の分野は多岐に渡っている。多彩な家電製品から、車載照明、メーターなどの車載関連機器、スキャナーやプリンター、プロジェクターといった情報機器、パワーツール用バッテリーや医療機器といった産業用機器など、その範囲はあらゆる電子機器に及んでいる。

そして、そのEMS事業が生まれる始まりの地となったのがシンガポールなのである。

#### EMS事業発祥の地となったシンガポール

シークスとシンガポールの関係は古く、その歴史は40年以上に上る。シークスがシンガポール駐在事務所を開設したのが1972年、その2年後には現地法人化し、本格的に電子部品の調達ビジネスを開始した。当初、シンガポールでのビジネスは、現地に進出している日本企業向けに電子部品の調達を行うのが中心であったが、顧客からの要望によって電子部品単品を納入するのではなく、顧客の製品ごとに電子部品を“キット化”した「キットングビジネス」を開始する。この「キットングビジネス」が、基板



シンガポールのシークス拠点(写真提供：シークス)

実装へと発展し、現在のEMSビジネスへとつながっているのだ。そしてEMS事業が本格的に拡大したのは1979年だ。現地企業とのパートナーシップによってEMS合併会社を設立し、日系大手家電メーカーのキッチン家電の基板実装を手掛けたのが始まりである。その後、シンガポールエリアにおけるEMS事業の拡大に伴い、インドネシアのバタム島に日系大手情報機器メーカーとの合併でEMS工場を設立し、以来、シークスのEMS事業は、グローバル規模にまで拡大し、ASEANをはじめ中国、米国、ヨーロッパなど世界各地に拡大している。

#### シンガポールはEMSのグローバル拠点から、 次世代製造技術の開発拠点

EMS事業の草分けともなったシークスのシンガポール法人だが、現在、そのビジネスの範囲は、従来からの商社的な電子部品調達の枠を超えて多岐にわたっている。例えば、インドネシア/バタム島にあるEMS拠点PT. SIIX Electronics Indonesiaと連携したEMS事業の拠点として、またASEAN地域全体の地域統括拠点として、更には、EMSにとどまらず、スマートテクノロジーの開発や、医療・産業用搬送ロボット開発など、次世代製造技術の開発拠点として。そのいずれもがシンガポールだからこそ高度なレベルで実現できた機能だと言える。ここではシンガポール法人の機能や役割のいくつかをご紹介します。

#### シンガポールはEMSのグローバルハブ。3つの役割

現在のシンガポール法人は、電子部品調達とEMS事業においてグローバルハブとしての役割を果たしている。そこでは、物流拠点、開発拠点、地域統括拠点という3つの役割が見て取れる。第一に、24の国と地域とFTA(自由貿易協定)を締結しているシンガポールの持つ優れた物流拠点機能から、電子部品のグローバルサプライチェーンの中核としての役割を担っている。そして第二に、優秀な技術開発力を持つ豊富なシンガポールの人材によって、他のシークス拠点には無いDFMチームがシンガポール法人には設けられている。DFMとは、Design For



Manufacturabilityの略で、製品開発の初期段階から、製造性を考慮した設計を行うことをいう。一般的に、多くのメーカーにおいては、設計と製造の分離が課題とされているが、シークスでは、製造現場とデザイン両方に精通したシンガポール人技術者が開発を担っている。そして第三に、シンガポール法人には、在シンガポールの経営層直轄のASEAN統括室が設置されておりASEAN地域における「購買力強化」「域内物流機能の統括」「ASEAN域内拠点の管理・監督の強化」についての責任を負う地域統括拠点としての役割を担っている。こうした、グローバルサプライチェーンの重要拠点、開発と製造の中核拠点、地域統括拠点という役割により、シンガポール法人は、開発から設計・製造の統括、部品調達、基板実装、完成品組み立て、世界各国への出荷という“ターンキービジネス”を世界に先駆け実現しているのだ。

### シンガポールで 公共インフラ用スマート事業を開始

シークスのシンガポール法人では、既存のEMS事業のほかに、地域企業とのコラボレーション事業も行われている。そのうちの 하나가、シンガポールのSTEE-InfoComm社との業務提携だ。STEE-InfoComm社は、Singapore Technologies Engineering Ltdの子会社で、通信インフラ、高度交通道路システム、スマートシティ等のシステム設

計開発を手がけている企業だ。2012年に締結されたこの業務提携によって、世界的に高まる公共インフラのスマート化のニーズに対応している。シークスは、従来から東南アジアにおいてスマートメーター関連の事業展開を行っており、このパートナーシップは、その一環として行われたものだ。現在、さまざまな分野においてスマート化、いわゆるセンシング技術によるデータ収集やコントロールが行われているが、特にこの業務提携では、インフラ用スマートセンシング通信管理システムの普及を目指していく。具体的には、STEE-InfoComm社がシステムの設計開発を行い、シークスが関連機器の製造を担うというものだ。

### 産業用ロボットの開発企業も立ち上げ。 A\*STARとの協業も

シークスは上記でご紹介した業務提携の他にも、シンガポールで新たな事業の展開にも乗り出している。それが医療関連ビジネスを行うAGTとの合弁だ。2014年に設立されたSIIX AGT MEDTECH社はシンガポール経済開発庁（EDB）からも出資を受けて設立された企業で、病院向けベッドの搬送ロボットの開発と販売に着手している。産業用ロボット市場は、日本や欧米などの労働力人口の減少や新興国の賃金上昇などを背景に、さまざまな業界で成長が期待される分野だ。SIIX AGT MEDTECH社は、日本の医療、介護ベッドメーカー向けの

搬送ロボットを手掛け、シンガポールの病院向けの販路を拡大するなど、グローバル市場で拡販を行っている。また、同社の手掛けるロボット技術は医療用以外にも転用が期待されており、他の産業用の搬送ロボットとその関連部品の開発、製造、販売を行うまで成長している。最近では、シンガポール科学技術研究庁（A\*STAR）との協業により、警察車両（MATAR）や、自動運転搬送ロボット（AIV）、無線急速充電装置の開発も行っている。

### 更に広がる次世代製造技術の開発

シークスは、EMS事業を中心にグローバルにビジネスを展開するだけでなく、新たな分野に挑戦している。それがスマートセンシング事業や、産業用ロボットの開発だ。そしてこの次世代製造技術に関する新たな試みは、更に幅を広げつつある。例えばシークスは、スマートシティの実現のために、スマートエナジーなどのインフラ系IoT機器やアプリケーションの開発に乗り出している。また新たに、カメラやレンズなどの光学系機器の分野にも進出を果たしている。こうした時代の先端を行く取組の背景には、シークスが長年培ってきたEMS事業の存在が大きいと言えるだろう。EMSの先駆けとして、冒頭でご紹介したように、その範囲はあらゆる電子機器製品に及んでいる。次の時代の製造業の先駆者として今後も注目していきたい。



シンガポールで開発が進められるシークスの多角的な事業 (写真提供:シークス)



# PEOPLE FOCUS



CEO 高橋理志氏  
(写真提供:Voyagin)

voyagin.

Voyagin.

## ビッグデータ×シンガポールの 多様性がインバウンドを拡大する

2017年には訪日外国人観光客が2,800万人を超え、東京オリンピックを前に更なる増加が期待されるインバウンド市場。そんな急増する外国人観光客に、日本のあらゆる体験予約を提供している企業がVoyaginだ。Voyaginは現在、4000以上ものアクティビティを提供し、年間100万人もの旅行者が利用している。Voyaginはシンガポールの企業だが、創業は日本という、異色の経歴を持つ企業だ。ファウンダーCEOである高橋理志氏は、日本とシンガポールそれぞれのスタートアップを取り巻く環境とビジネスメリットを深く理解する人物の1人だ。

### 外国人が旅行しづらい日本を、旅行しやすい国にしたい

Voyaginでは、テーマパークなどの体験予約をはじめ、レストランや新幹線のチケット、WiFiなど、外国人が日本を旅する際に必要となる、あらゆるアクティビティ予約ができる。その数はおよそ4,000以上、旅行者が空港に降り立ってから必要になる全ての予約が、Voyaginを通してオンラインで可能だ。インバウンドビジネスも今でこそ注目されているが、高橋氏がVoyaginの原型となるビジネスを始めたのは2009年にさかのぼる。「もともと外国人とコミュニケーションをとるのが楽しくて、Airbnbで年間100人ぐらいの外国人をホストしていました。そんな時、旅行者の人たちが、日本で食事をしたり、観光したりする際に、英語対応が不十分な日本では、予約のハードルが非常に高いことに気づいたんです」。高橋氏はその後、テストマーケティングを行い、Voyaginの前身となるサービスFindJPNというサービスを立ち上げる。「その時はインバウンドの波が来るとは思ってもいません。それよりも、外国人たちにとって旅行しづらい日本を、旅行しやすい国にしたいという思いだけでした」と創業の思いを語る。

### シンガポールを選んだ理由

しかし、新たなビジネスの立ち上げは困難の連続だ。当時は日本だけで展開を行い、ニッチな体験のみを提供していたが、アクセスも少なく全く売れない時期が続く。日本でのベンチャーキャピタル(以下VC)からの追加投資もうまくいかない中、シンガポールとの縁は意外なところから始まった。「たまたま弊社のサイトで相撲部屋見学を申し込んだお客さんが、シンガポールのVCの方でした。資金調達の話をするに興味を持っていただき、シンガポールのVCを紹介していただきました」。その縁がきっかけで高橋氏は、シンガポール政府が行う投資支援プログラムと、インド系のVC、ジャンルベンチャーズからの調達に成功し本社をシンガポールに移す。「シンガポールはスタートアップを育てる視点もグローバルです。自国だけではなく、インドのVCを紹介してもらったり、他国とネッ

トワークも広がるのが大きいです」。また、シンガポール政府のベンチャー支援プログラムについて次のように語ってくれた。「シンガポール政府は積極的にベンチャー育成を支援していて、私たちのようなベンチャーだけでなく、政府もVCもみんなにメリットのある仕組みができあがっています」。更に、高橋氏が、シンガポール進出を決めた大きな理由の一つが、シンガポールの持つ多様性だ。「シンガポールを訪れた際に驚いたのが、アジアや欧米など、さまざまな国の人々が当たり前のように一緒にビジネスに取り組む姿でした。日本で言われる“多様性”が、ここでは当たり前前の存在であることに衝撃を受けました」。その人材に対する衝撃が、現在のシンガポール本社の機能にもつながっている。法整備、会社の立ち上げやすさ、行政プロセス、民間に対する投資などのあらゆる面において、シンガポールが国を挙げてスタートアップを支援していることは明らかだった。

### 最大の強みは

#### ビッグデータ × シンガポールスタッフの多様性

Voyaginは現在、日本に40名、シンガポールに10名のスタッフが働いており、シンガポール本社は専らマーケティングチームを中心に活動している。シンガポールにマーケティング機能を集中させている点について、高橋氏は以下のように語っている。「Voyaginの最大の強みは年間100万人が利用するビッグデータです。それによってどの国の人々が、どのアクティビティを買っているか、なぜこのアクティビティが売れているのかという結果を分析することができます。そしてその分析をもとに、次の商品開発やマーケティングを行うためには、その国の感覚が欠かすことができません。また、SEOなどグローバルなマーケティングは英語が一般的なため、現地の文化や国情に精通し、尚且つ英語が使いこなせる人材ということ、シンガポールが最適な場所です。現在シンガポールではシンガポール人をはじめ、フィリピン人、インドネシア人など、非常にバラエティに富んだ人材がいて、それぞれの国の感覚が大きく活かされています」

### 新たな価値の創出と更なる成長の場所

Voyaginは、2015年に楽天からの出資をうけ、更なる事業展開に乗り出している。従来の予約ビジネスから、地方自治体などのプロモーションやコンサルティング、商品開発といった、BtoBビジネスの創出など、ビジネスモデルの多様化に成功している。そして、高橋氏はスタートアップが更なるスケールアップを行ううえでも、シンガポールは最適な場所だという。「日本のさびれた観光スポットは、ちょっとだけ外国人仕様にしておけるだけで、観光客を増やすことができます。私たちは、シンガポールの会社になることで、初めからグローバルな思想が入っています。そして圧倒的に違う思想で生きている人たちをミックスできるその感覚は、新たな価値の創出に大きな力となってくれます。まさに立ち上げから拡大までシンガポールはスタートアップにとって最適な場所です。」と高橋氏は今後の展望を語ってくれた。



## イノベーションを生み出すシンガポール：政府と企業の取組 「Japan-Singapore Innovation Corridor」が開催

シンガポールが今、イノベーション創出の拠点として注目を集めつつある。今回は、アクセンチュア・イノベーション・ハブ東京で開催された、アクセンチュアとシンガポール経済開発庁（EDB）主催のセミナー「Japan-Singapore Innovation Corridor」から、イノベーションを生み出すシンガポールでの官民のさまざまな取組をご紹介します。



会場となったアクセンチュア・イノベーション・ハブ東京  
(写真提供:アクセンチュア)

### シンガポールのイノベーションを創出する3つのエコシステム

セミナーでは、まず初めに、EDBの副次官リム・スウィニエン氏から、シンガポールのイノベーションエコシステムについての講演が行われた。官民パートナーシップ、スタートアップのエコシステム、豊富なデジタル人材の3つの要素を軸に形成されるシンガポールのイノベーションエコシステムは、最もイノベーションが起こる都市を示す「Bloomberg Innovation Index 2018」において、第3位にランクインするほどだ。（エコシステムについては本誌 Singapore Investment Dataコーナーの「シンガポールは世界有数のイノベーション創出国：3つのエコシステムとは」をご参考ください。）国際競争力の向上を目指す日系企業は必ずしも国内でのみイノベーション創出に取り組む必要は無く、同じアジアでシンガポールを上手く活用しながら取り組むことができる。リム副次官の説得力あるプレゼンテーションでは、多くの参加者が熱心に聞き入り、メモを取る姿が見られた。

### ユニリーバのスタートアップとつなぐイノベーションプラットフォーム。ユニリーバ・ファンドリー

2つ目のプレゼンテーションでは、世界有数の消費財メーカーであるユニリーバのスタートアップ支援プログラムについて、ユニリーバ・ファンドリーのBarbara Guerpillon 氏から発表が行われた。ユニリーバは、全世界196カ国に展開している。しかし、急速に進む社会変革の中、時代に対応する新たなイノベーションの源泉としてスタートアップとの連携プラットフォームを積極的に推進している。ユニリーバ・ファンドリーは、いわばスタートアップとユニリーバをつなげるためのプラットフォームだ。このプログラムでは、スタートアップと共にユニリーバが持つ400以上のブランドを新技術やマーケティング手法の題材として活用し、協業や新たなビジネスチャンスの追求を行っていく。スタートアップは、ユニリーバのパートナー企業としてスケールアップすることも狙える。

既に150もの事業がパイロットプロジェクト化され、スケールアップしたスタートアップは45社にも及ぶ。また、シンガポールで展開することのメリットをBarbara Guerpillon氏は次のように語っている。「今、新たなビジネスの60%が新興国から起こっています。そしてシンガポールは東南アジアの中心として数多くのスタートアップが集まります。有望なスタートアップとの連携による新たなビジネスは、周辺のASEAN諸国に展開できます」。ラックスは地域の



ユニリーバ・ファンドリー  
Barbara Guerpillon氏  
(写真提供:アクセンチュア)

スタートアップのいくつかと、既にテクノロジー連携を行っていて、例えばeコマースのオンラインレビューを提供しているシンガポール拠点のテクノロジー企業Try and Reviewを通じてプロダクトレビューを収集し、東南アジア向けの新商品開発へと役立っている。このスタートアップは、シンガポールを基点に東南アジア6カ国（シンガポール、ベトナム、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン）に展開するまでスケールアップしている。更に、ゲーミングプラットフォームを提供するGametizeは、ラックスとのパートナーシップで、ゲームソリューションによる魅力的なデジタル体験を提供し、女性のエンドユーザーに対するエンゲージメントを高めることに成功した。

### アクセンチュア・ベンチャーズ：スタートアップと企業をつなぐオープンイノベーションの架け橋

最後に、新興テクノロジーによってイノベーション創出を推進するアクセンチュア・ベンチャーズのZhifeng Koh氏から発表が行われた。同氏によると、アクセンチュア・ベンチャーズが現在保有するスタートアップ企業のグローバルデータベースは20万社に上り、またスタートアップとの連携では、16地域、30カ国でオペレーションを行っている。その中でもシンガポールはさまざまなポイントで上位にランクインしており、スタートアップ経営者としてのマインドセットや、強固なローカルネットワーク、グローバルネットワークで高いスコアを記録している。ここでは、アクセンチュア・ベンチャーズがスタートアップ企業との懸け橋となった数々の事例が紹介された。例えば、交通インフラ企業で、システムエラーと遅延を減少させた事例や、自動車メーカーにおける営業力UPの事例、通信企業での業務処理時間を74%削減した事例など多彩な取組が行われている。



アクセンチュア・ベンチャーズ  
Zhifeng Koh氏  
(写真提供:アクセンチュア)

### グローバル市場に向けたイノベーション創出拠点として最適

本セミナーでは、日系大手企業を中心に81社が参加、114名もの経営幹部が集まった。デジタルテクノロジーの急速な進化によって、大企業も時代に合わせた変革を求められつつある。特に、スタートアップとの連携によってイノベーションを起こすことの重要性が増しつつある中、シンガポールとそこに集まる企業で構成されるエコシステムは、環境、実績ともにまさに理想的だと言える。特にASEANをはじめ新興国の市場性が高まるこれからの時代、シンガポールを拠点にイノベーションを起こすことは、大きな意味を持ちそうだ。



## シンガポールの多国籍なお茶事情

日本の緑茶が今、シンガポールでさまざまな形で受け入れられつつある。飲み物のお茶としてだけではなく、ケーキやパンなどお菓子のフレーバーとしても緑茶が使用されている。このように緑茶が受け入れられる背景には、多国籍国家ならではのシンガポールのお茶文化が存在している。

世界で親しまれるようになった緑茶

### シンガポールで人気。緑茶と中国茶

今や、シンガポールはアジアの緑茶市場だ。シンガポールの緑茶市場は2010年以降、毎年平均8%の成長し続けており、最もポピュラーな飲み物の一つになりつつある。それではシンガポールにおいて、緑茶はどのように飲まれているのだろうか。レストランでは、日本と同様、抹茶や緑茶をはじめ、パンケーキやアイスクリームなどのフレーバーとしても人気を集めている。一方で、ペットボトルなどの容器入り飲料だと日本と違う飲まれ方をされているようだ。2016年度のユーロモニターのお茶飲料の市場調査によると、緑茶は第一位で42.6%を占めている。しかし、その内訳をみると、ジャスミン茶が主流で、日本で飲まれている無糖のお茶タイプは全体の7.4%に過ぎない。緑茶と一言で言っても、ジャスミンや甘いタイプのフレーバーがついたものなどシンガポールならではの飲まれ方をされているようだ。また、シンガポールのお茶としてもう一つ挙げられる存在が中国茶だ。というのもシンガポールでは国民の7割以上が中華系であることから、中国茶は最も広く飲まれているお茶の一つである。先の容器用飲料市場では、中国茶は緑茶、紅茶に次ぐ市場シェアを誇っているが、多様な楽しみ方が広がっている。中国茶の楽しみ方は、お茶を飲みながら点心を味わう飲茶(ヤムチャ)などが有名だが、最近ではシンガポールでも健康志向の高まりと共に、若者にも親しみがあるモダンな中国茶サロンが登場している。因みに、日本の緑

茶も、もともと鎌倉時代に臨済宗の開祖である栄西が宋から喫茶の習慣と共に持ち帰ったのが始まりであり、それが安土桃山時代に社交の場へと発展し現在へと続いている。このように緑茶がシンガポールで人気なのも、シンガポールの中国茶も日本の緑茶もルーツがもともと同じということが大きいのだろう。



シンガポールの中国茶の茶器 photo by Michael Camilleri

### ローカルな紅茶「ティー」からラグジュアリー紅茶ブランドまで

一方、シンガポールのお茶のもう一つ代表的な存在が紅茶だ。シンガポールは、かつてイギリスの植民地であったことから、紅茶を飲む文化が浸透しており、そこにローカルなテイストが加わった独自の喫茶文化が根付いている。イングリッシュティーに加え、紅茶に練乳であるコンデンスミルクを加えたTeh(ティー)や、それに生姜を加えたジンジャーティーであるTeh Halia(ティー・ハリア)、コンデンスミルクを入れないTeh O(テ・オ)など、シンガポールならではの茶文化が存在する。こちらのローカルテイストな紅茶たちは、シンガポール名物の「カヤトースト」と共に、朝食などで楽しまれている。またシンガポールには、Teh(ティー)のようなポピュラーなお茶

のほかに、高級な英国式紅茶も存在する。例えばTWGは、シンガポール発の世界有数のラグジュアリー紅茶ブランドとして世界中で人気だ。期間限定で緑茶が登場したり、抹茶がマカロンに使用されるなど、日本とのコラボレーションも行われている。因みにシンガポールと日本とのコラボレーションで代表的な例が、飲料メーカーPokkaの緑茶だ。日本だと缶コーヒーメーカーとしてお馴染みのPokkaだが、シンガポールでは、現地に合わせた甘い緑茶として圧倒的な人気を誇っている。その市場シェアは緑茶市場のなんと70%を占めている。



シンガポールでも人気のイングリッシュティー photo by lumei

アジアで人気の広がるミルクティー photo by Alpha

### 多国籍な味が楽しめるお茶文化

いま世界の和食ブームと共に、緑茶の輸出量が毎年伸びてきている。現在、緑茶は世界76カ国に輸出されているが、財務省の2016年の統計によると、アメリカ、ドイツに次いでシンガポールが3番目に大きい。その背景には、これまでご紹介してきたシンガポール独自の茶文化があり、日本茶が親しみやすい土壌が作られているからに他ならない。中国茶から紅茶、ローカルティー、そして日本茶まで、まさに多国籍な味が楽しめるお茶文化だ。

日本とシンガポールをつなぐ情報誌

## BRIDGE

シンガポール EDB 経済・投資マガジン Sep - Nov 2018

発行：シンガポール経済開発庁 (EDB)

▼本誌に関するお問合せは、以下にお願いいたします。

シンガポール共和国大使館参事官 (産業) 事務所

Tel. 03 (3501) 6041

<http://www.singaporeedb.jp> E-mail [japan@edb.gov.sg](mailto:japan@edb.gov.sg)

シンガポール経済開発庁 (EDB) とは

経済開発庁 (Singapore Economic Development Board/EDB) は 1961 年に設立された貿易産業省傘下の政府機関で、シンガポールの産業育成、投資誘致を担っています。「外資系企業誘致のワンストップセンター」として、海外 20 カ所以上に事務所を持ち、外国企業に投資先としてのシンガポールの情報を提供するだけでなく、世界の経済、技術、市場動向を把握することで、シンガポールで競争力を持ちえる産業や分野を育成するための経済戦略を立案しています。日本には、東京に事務所を構え、日本企業のシンガポール投資をサポートしています。

