

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.022/02/2020
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore
Website: <http://www.jcci.org.sg>





海外生活をサポートする総合医療センター

ジャパン グリーン クリニック

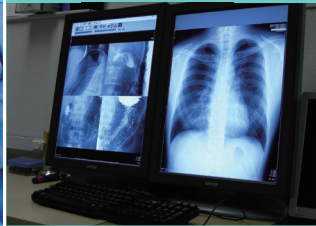
外来診察



予防接種・乳幼児健診



医療検査



健康診断



理学療法



肩こり・五十肩・ぎっくり腰・スポーツ障害・リハビリ等に

診療科目

外来診察(小児科・内科・外科・整形外科・婦人科*・眼科*・他一般)
予防接種*, 乳幼児健診*, 医療検査* 健康診断*, 医療相談*
理学療法*(疼痛治療・リハビリ等)

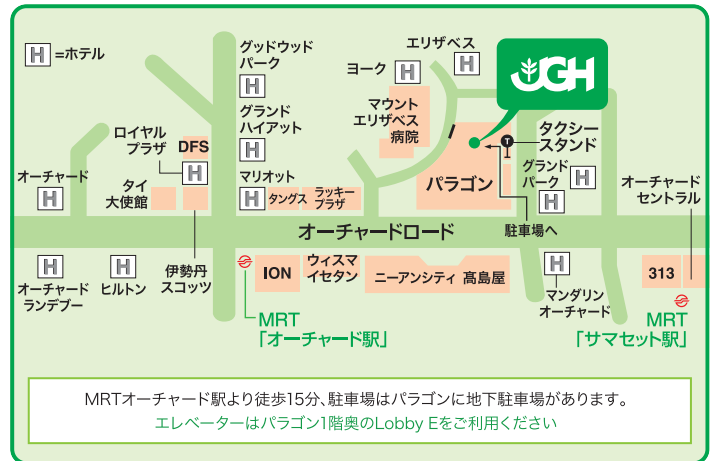
*印は要予約。眼科は英語診療となります(日本語通訳が同席致します)

歯科はJGHデンタルクリニック(当院内) Tel:6235-7747

受付時間 月～金曜日 09:00～12:00, 14:00～17:30
土曜日 09:00～12:00, (時間外 14:00～17:30)
日・祝日 休診

所在地 290 Orchard Road #10-01 Paragon

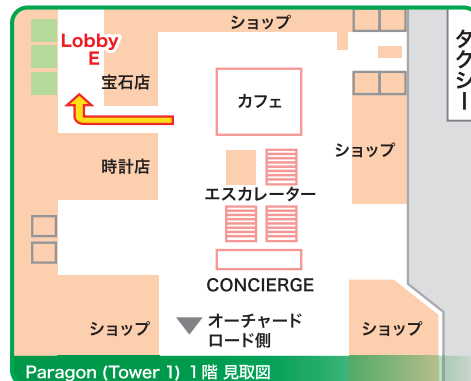
電話 6734-8871



MRTオーチャード駅より徒歩15分、駐車場はパラゴンに地下駐車場があります。
エレベーターはパラゴン1階奥のLobby Eをご利用ください



健康診断ロビー



Paragon (Tower 1) 1階 見取図

詳しくは
ウェブサイト
をご覧ください。



2020
MAR

月報



<特集>

- シンガポールの最新オフィス不動産市況とオフィス戦略 p2
CBRE PTE. LTD.
柴田 雅広／岡部 太郎
- 和牛とともに焼肉を世界へ p7
YAKINIQUEST PTE LTD
石田 傑
- 人材育成戦略に求められるストーリー性 p12
PRECENA STRATEGIC PARTNERS
秋吉 寛信
- 次なるフロンティアはバングラデシュ？ p18
DAIWA CAPITAL MARKETS SINGAPORE LTD
芹沢 健自
- ミャンマーにおける情報通信事情について p25
EMBASSY OF JAPAN IN MYANMAR
小田 晃一郎

<活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p29
- 2020年8部会合同新年会 p36
- 2月 JCCI イベント写真 p40
- 理事会議事録 p41
- 事務局便り p43
- 編集後記 p44

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：MUFG BANK 堀 和寛
写真タイトル：ArtScience Museum

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>

シンガポールの最新オフィス 不動産市況とオフィス戦略

CBRE PTE. LTD.
Senior Director
柴田 雅広

Senior Consultant
岡部 太郎



柴田 雅広



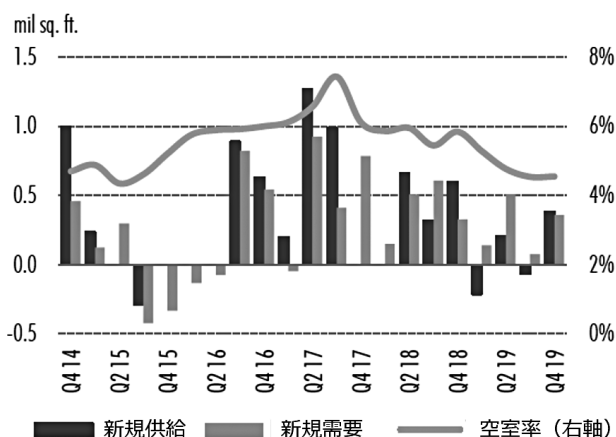
岡部 太郎

はじめに

オフィスをより戦略的に構築、運用しようとする企業が欧米系企業を中心に増えてきている。テクノロジーやビジネス環境の急激な変化、激化する人材獲得競争に対応するため、より「人」に寄り添ったオフィス環境が求められている。本稿ではまず、シンガポールの最新のオフィス不動産市況の概要を共有し、オフィス戦略の変化について考察を行う。そして、弊社の郊外オフィス移転を事例として紹介する。

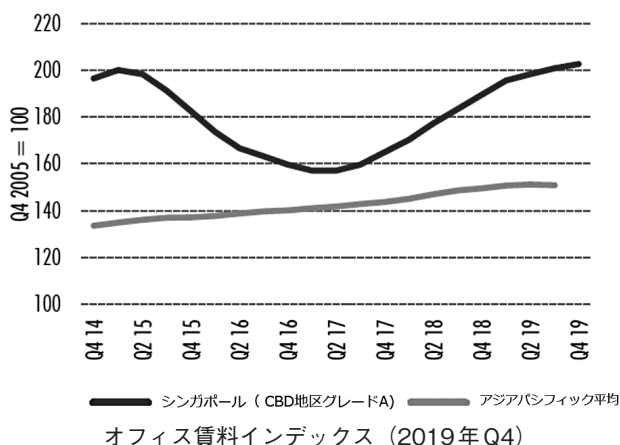
最新のシンガポール・オフィス不動産市況

弊社リサーチ部門の最新レポートによると、シンガポールの2019年第4四半期のオフィス空室率は、市場全体で前年同期の5.8%を下回る4.5%、CBD地区におけるグレードA物件に限定すると同5.1%を大きく下回る3.9%と大幅に減少し、空室の消化が一層進んだ状況にある。これは、2016年下半年から始まった新しいオフィスビルの大量供給（Marina One, Guoco Tower等）以降、2018年および2019年が過去10年平均を下回る供給量であったことで、需給バランスが改善されたことによる影響が大きい。一方で、テナント側の状況を見ると、FacebookのMarina Oneへの大規模な拡張移転の例を見るように、テクノロジー系企業の拡張が相次いだこと、また新たな業態としてWeWorkやJustCoを始めとするCo-Working Space業者が急速に展開してきたことによる新規需要が空室消化に貢献したことによる。



シンガポールのオフィス需給の推移 (2019年Q4)

一方で賃料も上昇傾向が継続しており、特にCBD地区のグレードA物件の平均募集賃料は、前年同期比6.9%上昇の\$11.55（単位：スクエアフィート/月）となったが、これは2017年後半から10四半期連続しての上昇。またグレードB物件においても、前年同期比4.8%上昇の\$8.70となっている。



オフィス賃料インデックス (2019年Q4)

このオーナーが主導するマーケット環境は、契約満了を控えるテナントにとっては大きな悩みの種と

なっているが、弊社のリサーチャーによると、このトレンドも2019年第2四半期より徐々に変化を見せていると言う。昨年より深刻化を増して来ている米中経済摩擦、また米国とイランが緊迫している状況の影響により、世界レベルで景気不透明感が強くなっているなか、ここシンガポールにおいても、一部の欧米系金融機関においては解雇を伴うリストラを実行する等、今後のオフィス需要を左右する人員計画を見直す機運が強まってきている。また、これまで拡張を続けてきたテクノロジー系企業においても、今後の人員の増減に対してフレキシビリティを持たすために、Co-Working Spaceを活用するトレンドも見られるため、空室率の減少や賃料上昇のスピードも鈍化してきている。今後は、2022年まではオフィスビルの供給は少ないものの、今後の弊社の見解としては、今年度より空室率は若干上昇、賃料については横ばいの状況になると考えている。

オフィス戦略の変化

これまで多くの企業はオフィスを投資ではなく、コストと捉え、極論すれば、必要最低限のスペースやアメニティを設えてきた。しかし近年、オフィスを「自社の競争力を強化し経営改革を手助けするインフラ」として活用しようとする動きが欧米系企業を中心に増えてきている。ここでいう経営改革とは、新たな価値を生むための組織を超えたコラボレ

ションの促進や、創造性の発揮、市場へ商品やサービスをリリースするまでの時間短縮などが例として挙げられる。優秀な人材の獲得もまた、多くの企業にとって競争力強化のための重要な課題のひとつである。企業はタレントの価値観の変化に加え、ミレニアル世代（1986年から1993生まれの世代）の労働市場での台頭を認識しており、激化する人材獲得競争のために、オフィスの立地やオフィス環境を再考している。特にミレニアル世代はそれ以前の世代と比較して、仕事を選ぶ際に、働く環境をより重要視していることが分かっている。弊社が実施した調査では、ミレニアル世代の調査回答者の78%が仕事を選ぶ際に「働く環境の質」を重視すると答えている。また、69%は「より良いオフィス環境で働けるなら“何か”を犠牲にしても構わない」とも回答している。

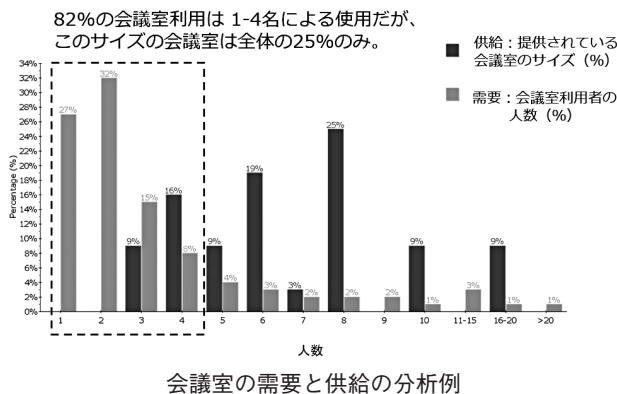
それでは具体的に企業のアプローチはどう変わっているのか。以下の表はオフィス戦略の変化とその背景をまとめたものである。

オフィス戦略のプライオリティの中核部分は変わらず、コスト、立地、スペース・面積であるが、その中身は次第に変わってきている。例えば、面積・スペースの使い方であるが、これまではしばしば従業員数と一人当たりの平均必要面積を掛け合わせて推定してきた。しかし、近年ではスペース使用率調査やワークスタイルの分析データを基に、必要なスペース・プログラムをいわばテイラーメイドで構築することがより一般的になってきている。会議室数

	これまで	これから
オフィスの位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力強化/経営のインフラ
オフィス戦略のプライオリティ	<ul style="list-style-type: none"> 立地（交通の利便性、顧客へのアクセス） 	<ul style="list-style-type: none"> 立地（交通の利便性、顧客へのアクセス、人材獲得への影響、ブランディング）
	<ul style="list-style-type: none"> 面積・スペース（将来の従業員数と平均的な一人当たり面積から算出。多くは固定席制） 	<ul style="list-style-type: none"> 面積・スペース（将来の従業員数、各事業部の働き方、在籍率のデータに基づき算定。フリーアドレス制の検討。）
	<ul style="list-style-type: none"> コスト（1席あたりのコスト） 	<ul style="list-style-type: none"> コスト（フリーアドレスの場合、1人あたりのコスト）
オフィスのデザイン	<ul style="list-style-type: none"> 固定的。デスクでほとんどのタスクをこなす 限られたスペースの種類やアメニティ 	<ul style="list-style-type: none"> 動的・フレキシブル。タスクに応じて自由に場所を選択する。（Activity Based Working） 多様なスペース。豊富なアメニティ。 健康に配慮した環境。
デザイン・アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> トップや総務部主導で決定 	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ、スタッフ両方の意見をデザインに反映 データを基に設計

オフィス戦略の推移

などのスペースの構成を最適化することで、必要となる面積がより正確に把握でき、なおかつ入居者にとって最も使いやすい環境が構築できる。



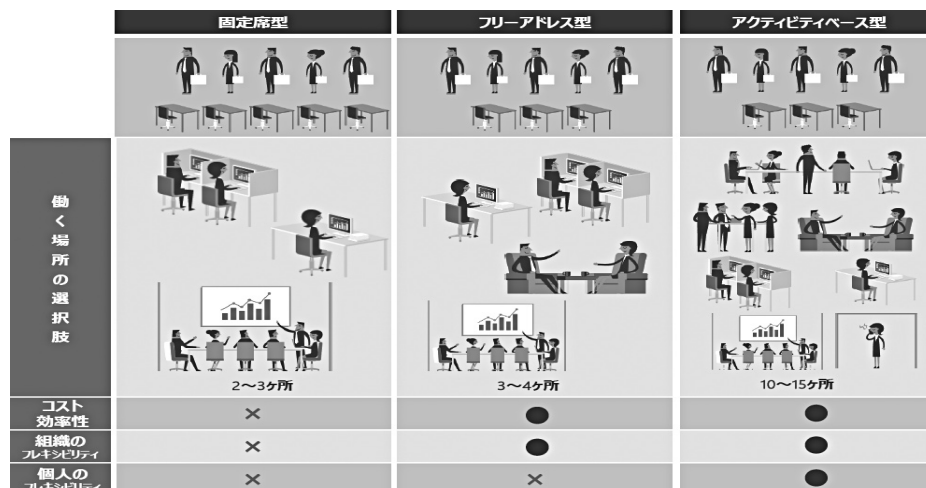
オフィスのモデルに関しては、固定席から非固定席（フリーアドレス制など）への移行も顕著に増加している。これは社内外の場所を移動しながら、コラボレーションから個人作業まで多様な仕事をこなす働き方が主流になってきていることに起因する。実際に弊社の調査では、シンガポールのオフィスのデスクは平均38%の時間、空席となっている。（一時離席中を含めると、50%を超える）。つまり、ワーカーはデスクに縛られない働き方を始めているのに、多くのオフィスはアップデートされておらず、少なくとも時間デスクは空席となっている。



非固定席制の1つのモデルにアクティビティ・ベースド・ワーキング（ABW）があり、多くの企業が採用または採用を検討している。ABWとは、ワーカーが自律的に多様なスペースを選択しながら働く働き方で、異なるワークスタイルのチームや様々な仕事内容を効果的にサポートすることが可能になる。例えば、集中作業にはQuiet Spaceを使い、電話会議のためPhone Roomへ移動、同僚とのカジュアルな打ち合わせは、社内のWork Cafeで行うといった具合である。またABWは、さまざまな国籍や文化的バックグラウンドの人材がともに働くシンガポールのオフィスには特に相性が良いといえる。なぜなら、好みの異なる個人に単一的なスペースで働くことを押し付けるよりも、多様なスペースをしつらえ、ワーカー自身が個人の好みやムード、仕事内容に応じて、スペースを選択する方が社員のダイバーシティに対応でき、個人および組織のパフォーマンス向上に寄与することが期待されるからである。

ケース・スタディ：弊社のオフィス移転

次に、弊社（事業用不動産サービス）の郊外移転をオフィス戦略の事例として紹介したい。弊社は2019年4月にPaya LebarのPLQ3ビルにシンガポールの本社機能（従業員約430名）を移転した。CBDであるRaffles Placeからの郊外移転となる。主な移転のきっかけは、予測を上回る従業員の増加によるスペースの不足であり、中でも会議室不足は



オフィス・モデルの比較

深刻であった。加えて、移転前のオフィスは「最先端のオフィス」とはアピールしがたく、クライアントを招くこともはばかれるような状態であった。この「最先端のオフィス」はCBD外だからこそ、目標にしやすかったともいえる。この移転により、面積当たりの賃料はおよそ30%以上抑えることができたが、そのコスト圧縮分をオフィスのデザインや健康面への配慮、快適性、テクノロジーに再投資することが出来た。

郊外移転の意思決定やオフィスの設計には客観的なデータを活用した。例えば、従業員の通勤時間は分析の結果、平均すると移転後にはむしろ短くなることがわかっていた。そのため、多くの従業員は郊外移転への抵抗が少なく、現在ではスムーズに移転

を受け入れることが出来ている。また、会議室などのスペースの使用率や、各チームの働き方の特性のデータを分析し、あらゆるワークスタイルやアクティビティをサポートするために必要となるスペースの種類および数を決定した。以下はスペースの種類の一例である。

コワーキング・カフェ	ワークショップ・スペース	プレゼンテーション・スペース
集中作業のための Library	Phone Room (1人用)	3-8名用会議室
8-10名用会議室	Boardroom	応接室
Focus Room (1-2人作業用)	昇降式デスク	スタンディング・デスク
チームの拠点となる Team Totem	Studio Room/ビデオ会議室	シャワー・ルーム

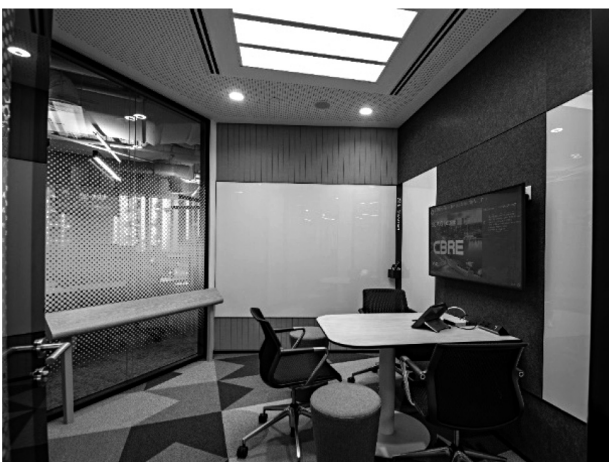
新オフィスで提供されているスペースの例



Co-Working Café。飲食のほかに、カジュアルな打ち合わせや個人作業にも利用される。バリスタが淹れてくれるコーヒーを楽しむこともできる



Libraryは電話・私語厳禁の集中作業用のスペース。



会議室はツールやバーの配置により、3名から8名ほどまでのグループに柔軟に対応できる。会議室の数は事前のリサーチを基に設計した。(例えば、7割の会議室利用は1-4名という個人または小規模のグループによって行われていた)



チームの拠点となる Team Totem。チームごとに自由にデコレーションし、チームのアイデンティティを表現することが奨励されている。

また、リーダーや社員からのフィードバックも設計に反映している。例えば、移転前よりABWを導入していたが、部門間のコラボレーションを促進した結果、チームメンバーが離散してしまい、チームのアイデンティティや帰属意識が薄れると感じる人も少なくなかった。また、半分の席は固定席化し、本来の設計通りには運用ができていなかった。そこで、新オフィスでは、チームの拠点となるようなスペース（Team Totem）を各部門ごとに設けたり、チェンジ・マネジメント（スペースやテクノロジーの使い方のトレーニングや移転全般のサポート）のプロセスを通じて、スペースの使い方を社員に徹底させた。

そのほか、スペースのフレキシビリティを高める工夫も行っている。弊社ではアジア地域の会議なども多く開催されるが、弊社オフィス内でそれらをすべてをまかなうのではなく、イベント開催時のみ、ビル内のCo-working Space（ビル・オーナーのLendleaseが運営）の会議室を利用している。アクセスの良さに加え、ホテルなどの会場を借りるよりも格安となる。

移転後の社員らの反応も上々で、特にカフェ・スペースやグリーンの設置など健康に配慮したデザインが好評である。懸念されたタレントの確保に関してしてみると、社員のエンゲージメント・スコアが移転前と比べ11%ポイント増加し、弊社人事部によると、新規採用のデメリットや離職率への影響も特に見られないという。

結びに変えて

これまでは、オフィスを単なる事務作業を行うスペース（事務所）と捉える傾向が強かったが、これからはオフィスを「経営戦略を実現する場、重要な経営資源のひとつ」と考えることが重要である。戦略的オフィス構築のためには、①オフィス戦略の策定に関するマネジメント層の理解とリーダーシップ、②従業員のニーズやワークスタイルの客観的データによる分析、③分析結果の設計への落とし込み、④オフィスの運用ルールの策定と徹底、⑤オフィス環境の定期的な評価が鍵となろう。本稿が貴

社のシンガポールやアジア地域におけるオフィス戦略立案の一助となれば幸いである。

執筆者氏名

柴田 雅広（しばた まさひろ）

経歴

1989年より日系事業会社、不動産投資家に対する海外での不動産取引支援、コンサルティング業務を行う。2012年よりシンガポールを拠点に、主に東南アジア地区のオフィス移転、遊休資産の処分の支援を行う。中央大学 経済学部（修士）趣味は、海釣り。

執筆者氏名

岡部 太郎（おかべ たろう）

経歴

ワークプレイス・ストラテジスト。2016年8月より現職。シンガポールを中心に幅広い業界の企業に対してワークプレイスの構築・改善の支援を行う。

ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（修士）、京都工芸繊維大学（修士）

和牛とともに焼肉を世界へ

YAKINIQUEST PTE LTD
Managing Director
石田 傑



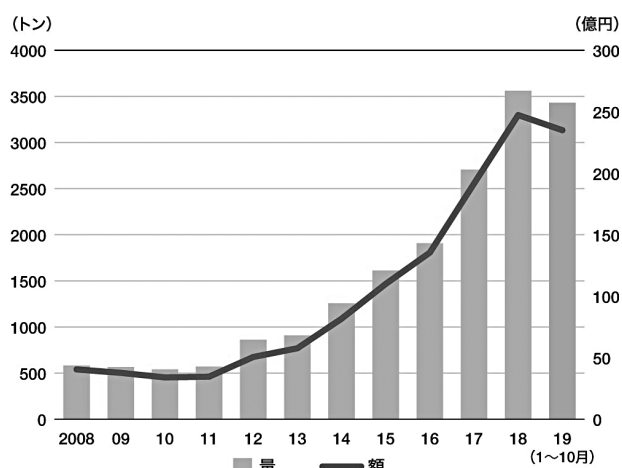
近年の和食ブームも手伝って、世界的に「和牛」の人気が高まってきている。特にアジアでは各国で焼肉店の数も増えており、日本と同様の食方で日本の牛肉を味わうことができる機会が多くなってきている。私は当地シンガポールで5年に渡り焼肉店を経営するかたわら、時間をみつけては近隣諸国にも赴き、あちこちの焼肉店で食べ歩いてきた。こうした経験から、本稿では海外における和牛市場の現状と課題、さらには和牛と焼肉が持つ可能性について紹介していきたい。

海外での和牛人気

和牛の最大の特徴は「サシ」と呼ばれる美しい霜降りであり、それによってもたらされる柔らかい食感と豊かな風味は、海外の他品種にはない独特なものだ。一口食べれば誰にでも分かる、圧倒的な味わいの違いがあることが大きな強みとなっている。実際に私の店舗でも、和牛を口にしたローカルのお客様の驚く顔、喜びの声を日々多数頂いている。日本では近年、健康志向から赤身の肉に人気が集まっているようだが、海外の人々が和牛に求めているのは断然「Melt in mouth - 口の中でとろける -」霜降りだ。

海外で和牛ファンが広がっていることは日本産牛肉の輸出量増加が示している。(図1) 2001年に牛海綿状脳症(BSE)が発生してから日本産牛肉は多くの国から輸入を禁じられていた時期が続いたが、2013年に国際獣疫事務局(OIE)からBSEの発生リスクが最も低いとされる「清浄国」の認定を受け

て以降は禁輸を解く国も増え、政府によるプロモーションの後押しもあって輸出量は順調に拡大を続けてきた。その結果、2011年度には500トン強だった輸出量は2018年度には約3500トンと約7倍となり、前年比でも31.5%増となっている。この間も輸出先国は続々と増えており、最近では2017年9月に台湾、同年11月にはマレーシア、2018年5月にはオーストラリア、同年6月にはアルゼンチン、11月にはウルグアイへの輸出が解禁となった。しかも2020年には中国への輸出が解禁になる予定で、さらなる輸出増は確実な状況だ。



財務省貿易統計より。 * 19年は1-10月

図1：日本産牛肉の輸出量・額の推移

一方、輸出量を国別で見るとカンボジアが一位、二位が香港、次いで台湾、米国、シンガポールとなっている。(2018年度・図2) カンボジアの一位については意外と思われる方も多いのではないだろうか。これにはちょっとしたカラクリがあり、同国に輸出されている和牛の多くが、未だ正式に輸入が

(単位：ドル、トン、%)

	2016年		2017年		2018年		前年比	
	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量
カンボジア	24,041,188	363	36,607,547	544	50,798,598	786	38.8	44.5
香港	37,053,629	659	43,126,953	792	37,387,921	709	△ 13.3	△ 10.5
台湾	0	0	12,118,372	211	36,877,377	628	204.3	197.6
米国	19,812,329	245	26,913,023	373	29,921,265	421	11.2	12.9
シンガポール	10,296,263	183	12,044,020	227	14,252,929	247	18.3	8.8
全世界	125,099,396	1,909	170,865,025	2,707	223,607,965	3,560	30.9	31.5

注：対象はHSコード 0201、0202、0206.10、0206.29

出所：Global Trade Atlas (IHS Markit) より作成

JETRO レポートより

図2：日本の牛肉輸出

解禁されていない中国を中心とした国々に横流しされていると言われている。

一方香港、台湾、シンガポールではいずれも焼肉が大人気で、ローカル資本の店と日本から進出してきた店いずれもが乱立し、しのぎを削っている。特に台湾では、以前から焼肉業態の人气が高かったところに和牛の輸入が解禁となったことを受け、多くの焼肉店が一斉に和牛を扱うようになったのが、解禁一年少々にして第3位に躍り出た背景だと思われる。当地シンガポールに関しても、5年前私が開業した時に比べても、私の肌感覚では焼肉店の数は2倍から3倍程度に増えているのではないだろうか。それほどアジアにおいて焼肉および和牛は浸透してきている。

内で外国種と交配し改良された結果生み出された日本固有の品種のことで、黒毛和種・褐（あか）毛和種・日本短角種・無角和種およびこの4種間の交雑（掛け合わせ）種のみを指す。（図3）ちなみに現在日本で肥育されている和牛の9割は黒毛和種なので、和牛といえは黒毛和種だと考えてもほぼ差し支えないだろう。農林水産省はさらに日本国内で出生・飼養された牛であり、牛トレーサビリティ制度によってそのことが証明出来ることも和牛の条件としている。つまり日本から見た定義では、和牛とは国産の牛に限られるのだ。

ただし、残念ながらこの定義は日本人にさえもあまり知られていないばかりか、海外においては全く定着しておらず、特に拘束力を持っているわけではない。それが海外における「WAGYU」問題を生み出しているのだ。

和牛とは何か



図3：和牛の種類

ここで一度、そもそも「和牛」とはなんなのかについて簡単に説明しておきたい。和牛とは日本国

「WAGYU」問題

海外市場で日本産の和牛と競合関係にあるのが、アルファベットで「WAGYU」と書かれる、オーストラリア産の牛だ。これらは過去に日本から海外に持ち出された和牛の種をもとにして生産されたものだ。名前こそ殆ど同じだが、その実態は和牛とは似て非なるものであると言える。牛肉の味を決める大きな要素として、品種・餌・そして肥育方法といったものがあるが、「和牛」と「WAGYU」はこれら全てが大きく異なるからだ。

まず品種だが、WAGYUはもともと和牛の種から作られたものではあるものの、その和牛と別の品

種の牛との交雑であるケースが殆どだ。オーストラリアではWAGYUについての独自の定義を作っており、和牛の遺伝子が50%以上あれば「WAGYU」と呼んで良いことになっている。純血の和牛種である場合は「Full Blood Wagyu」などと表示されるが、これは流通量も多くない上に、場合によっては日本の和牛と同等レベルの価格で販売されているため、口にすることがある人はあまりいないはずだ。

次に餌についてだが、日本では穀物飼料を中心とした栄養価の高い餌を与えるが、オーストラリアでは肥育期間の全てもしくは大半で牧草飼料を与える。肥育期間の後半だけ穀物飼料を与え、脂の量を増やす育て方をするとところもあるが、やはり最初から穀物飼料で育った牛とは全く違う仕上がりとなる。そして肥育の方法についても、海外では大量生産のため放し飼いが中心となる。牛舎で育てる日本とは牛一頭一頭に対する目の行き届き方が大きく異なってくるのだ。



図4：誤認をまねく表示で販売される肉

なお念のために断っておくが、ここではどちらの牛が良いとか悪いとかを言っているのではなく、「和牛」と「WAGYU」が全くの別物である、とい

うことをお伝えしたいだけだ。しかしながらこうした知識は、消費者はもとより販売者側でさえもきちんと把握していないことが多く、結果、誤認されるような販売の仕方が散見される（図4）。写真は量販店の例だが、飲食店においても誤解を招くような表示を見ることも、残念ながら多い。WAGYUの流通量は日本産牛肉と比べると桁違いに多く、また価格も一般に安価である。したがってWAGYUしか食べたことがないのに「和牛」の味だと思われている海外の方も多いのではないかと考えられる。

その他の問題

上記以外でも、我々が日本で食べている和牛と同じ美味しさを海外の方にもお届けするにはいくつかのハードルがある。そのひとつは輸送距離や検疫にかかる時間など、つまり流通事情の問題だ。例えば日本国内であれば、各都道府県に食肉市場が存在し、家畜は生きた状態でそこまで運ばれた上で屠畜・解体され、チルドの状態出荷するのが一般的だ。精肉となってからあまり長い時間をかけずに消費者や飲食業者の手元に届くわけだ。

対して海外の場合、解体後の肉はまず港や空港まで運ばれる。その後検疫を経て輸出先に送られ、現地にて再び検疫後、卸や量販店、飲食店に届くという流れだ。当然長時間の輸送となる上、検疫などでの積み下ろしが数回発生するので、どうしても温度帯が不安定となる時間が発生してしまうことから、チルド・冷凍にかかわらず肉へのダメージが多少なりとも発生してしまう。これはあくまでも私の実感ベースだが、当地シンガポールでは真空パックから取り出した後の肉が痛むスピードが日本国内よりもずっと早いと感じる。こうしたことも美味しい和牛を海外に届けることの難しさのひとつだ。

また意外と着目されていないポイントなのだが、牛肉を美味しく食べるにはカット技術が非常に重要である。例えば和食や寿司を想像していただくと、ミリ単位のカットの違いで味わいが全く変わってしまうということはなんとなく理解していただけるのではないと思う。同じことは肉にも言え、特に繊

細な肉質を持つ和牛では切り方によって味の印象が大きく変わる。焼肉の場合は扱う部位も多いので、それぞれの部位の良さを活かすためのカットの仕方を覚えることが重要なのだが、その技術が海外ではまだまだ普及していないと感じる。当地においてサーロイン、リブロースといった比較的カットが簡単な特定の部位だけに人気が集まっているのは、技術の未熟さにも一因があるのではないだろうか。和牛の輸出量拡大に伴い、こうしたソフト部分の普及にもますます力を入れていくことが重要になるのではないかと思う。例えば、寿司の場合のように肉の知識と技術を学べる学校のようなものを作るような動きがあればと思っている。

和牛の生産量と価格

このように海外での人気が高まる一方の和牛だが、実はこの10年ほどで見ると生産量は落ちてきており、それに伴って価格は上がってきている。背景には肥育農家の減少がある。2008年には約8万戸あった肥育農家は2017年には約5万戸と3割以上減少した。主な原因としては、肉体的にも精神的にも、そして経済的にも非常に厳しい職業である肥育農家が全体的に高齢化し、いわゆる「後継ぎ問題」に直面したためだと言われている。

ここで簡単に肉牛畜産の流れを説明する。肥育農家には主に、子牛を産ませてある程度の大きさまで育てる農家と、それらの子牛をセリで購入して育てて肉牛にする農家がある。つまり肉牛は子牛の時と枝肉になったときの二回、値段がつくのだ。

先ほどの話に戻る。肥育農家の減少で子牛が減ったことで、当然その価格は上昇した。2008年には子牛一頭あたり平均35万円程度だったのが、16年には85万円までに高騰したのだ。たったの8年間で倍以上である。無論、これに伴って枝肉の価格も上昇していった。ただしこちらは倍とまではっていないのだが、A5等級の去勢牛のキロあたり平均単価格は2012年には約2000円だったものが2018年には2900円前後と、5割増しほどに上がったのだ。

一方で政府は近年の順調な牛肉輸出量の増加を受けて、さらなる輸出拡大を決めた。昨年12月には、

2035年度までに和牛の生産量を現在の二倍に引き上げるとの方針を発表したのだ。落ちてきている生産能力を増やすための方策としては、増頭奨励金の導入や補助金の対象者拡大を掲げているが、そもそも肥育農家が減少している中、果たしてスムーズに生産量が拡大されるかはやや不安が残る。仮に生産量が増えたとしても、当たり前だが肉の質が落ちてしまっただけでは元も子もない。先人たちが培った丁寧な和牛造りの精神を引き継ぎつつ、より効率的な肥育の方法や技術が開発されていくことを願っている。

焼肉は日本食か

ここまで和牛とは何か、そして海外において和牛がどのように受け入れられているかの現状について見てきたが、最後に和牛と焼肉の関係について私見を述べてこの稿を終えたいと思う。

本稿を読まれている多くの方が、焼肉とは韓国料理である、と捉えているのではないかと思う。焼肉の誕生については諸説あるが、私が個人的に支持しているのは、日本で現在親しまれている焼肉店の形態は、在日の韓国人たちによって戦前から始められたものの、食事内容や提供スタイルは日本独自に発展していったという説だ。確かに韓国に行って焼肉を食べてみると日本のそれとは違う部分が多い。例えば、もみダレは日本では提供の直前にさっと揉みこむのに対し、韓国では数時間から数日という長期間漬け込んでおくことが一般的だ。また日本のように一つの店で様々な部位が食べられる店よりも「カルビ屋」「ミノ屋」など、特定部位に特化したスタイルが主流だ。もちろん、戦前戦中の両国民の行き来の中で、互いの焼肉文化に影響を与え合っていたことは間違いなく、したがって共通する部分も数多くある。しかしながらよくよく食べ比べをしていくと、「日本式焼肉」とでも呼べるスタイルがあるということが分かってくる。その特徴としては、①素材の良さを生かしたタレー辺倒ではない味付け、②盛り付けの美しさ、③高いカット技術をベースに様々な部位を美味しく食べさせること、などが挙げられる。そしてこれらのどれもが「和食」、つまり日本料理の特徴に通じるものがあるということはお分かり

いただけると思う。日本料理は良い素材を使い、その素材自体の良さを活かすシンプルな調理や味付けが基本となっている料理だ。こうした日本独自の焼肉スタイルを形成するベースには、和牛という極上の素材の存在があったことは間違いないだろう。

面白いのは、このような「日本式焼肉」と「韓国式焼肉」の違いについては、むしろ海外の人々の方が感覚的に理解しているのではないかという点だ。日頃ローカルのお客様と話していても、彼等は韓国焼肉店と日本式の焼肉店を同じカテゴリーとして括ることはない。また海外のレストランガイドブックやレストラン紹介サイトなどのジャンル分けにおいても、日本式焼肉は「和食」カテゴリーに、韓国焼肉は「韓国料理」カテゴリーにそれぞれ分類されている（日本では焼肉店は「韓国料理」カテゴリーに分類されることが通例となっているのに！）。

個人的には、日本人皆が焼肉を「日本食」として捉えてくれる日が一日も早く来ることを願っている。例えばかつて「支那そば」「中華そば」と呼ばれていたラーメンは、今となっては誰もが認める日本食だ。カレーにしても、あれをインド料理だと考えている日本人はいないだろう。そして焼肉も含め、いずれも日本で人気がある料理のトップ5に常に入ってくるものだ。まずは日本人が焼肉という料理の素晴らしさを再確認することこそが、今後の焼肉のさらなる発展のカギを握っているのではないかと思っている。

和牛と焼肉

和牛の素晴らしさのひとつは、どの部位でも隅々まで美味しく食べられることだ。海外では人気が高い牛肉の部位はリブロースやサーロイン、ヒレなどだが、これらはステーキにしたときに比較的柔らかくて食べやすい部位である。他の部位、特にモモなどは硬くて食べにくいので、まとめてひき肉にしてハンバーグなどにするのが一般的な方法だ。対して和牛の場合は、モモやウデなどの部位でも適度なサシが入っており、じゅうぶん柔らかく、ひき肉にしないでも美味しく食べることができる。こうした様々な部位を楽しむのに最も適した食べ方が焼肉で

はないかと考えている。つまり日本式焼肉は和牛を海外に普及させるためのベストなパートナーなのである。

先人の努力が生み出した、日本の財産とも言える和牛。その和牛の魅力を焼肉という日本食とともに世界に伝えていく。今後もその一助となれることを一事業者として願っている。

執筆者氏名

石田 傑 (いしだ すぐる)

経歴

早稲田大学卒業後、株式会社博報堂にて勤務。趣味で年間150軒以上の焼肉を食べ歩き、それを記録したブログ「YAKINIQUEST」が人気となり、マスメディアへの出演や本の執筆等を多数経験する。日本の焼肉文化を世界に広めたいとの思いから2015年にシンガポールに実店舗「BEEF YAKINIKU DINING YAKINIQUEST」をオープン。

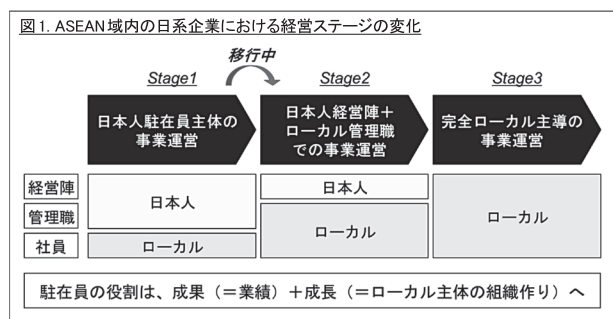
人材育成戦略に求められるストーリー性

PRECENA STRATEGIC PARTNERS
Head of Japan International Business
秋吉 寛信



変わりゆく駐在員の役割

近年 ASEAN 域内の多くの日系企業の経営ステージが、図1の通り「Stage1：日本人駐在員主体の事業運営」から「Stage2：日本人経営陣+ローカル管理職での事業運営」に遷移しており、これに伴い駐在員の役割が変わりつつある。かつては売上・利益等の業績拡大こそが主なミッションだったが、それに加えて駐在員抜きでも回る「ローカル主体の組織作り」が求められるようになってきている。企業によってコスト削減や真のグローバル化等の色々な文脈があるが、多くの駐在員にとって共通して言えるのは、数値的な「成果」だけでなく組織の「成長」を実現しない限り「成功」とみなされない時代が来ているということだ。管理機能を主体とした地域統括会社が多く且つ駐在コストが高いシンガポールでは、よりこの傾向が強まっている。



そこで本寄稿では、組織の成長の鍵となる「人材育成」をテーマに、具体的な検討の枠組みや手順を事例と共に紹介する。なお、人材育成と聞くと人事の課題というイメージが強いが、本寄稿は人事領域

に従事されている方はもちろん、ローカルスタッフと日々業務を共にし、現場での育成責任を負う人事「以外」の方にも読んで頂きたい。またシンガポールを前提とした寄稿となるが、ASEAN諸国にも適用でき会社規模も問わない内容を心掛けたため、立場に関わらず是非ご一読頂きたい。

「採用」か「育成」か？

「シンガポールで人材育成って必要ですか？」人材育成の話題になると、一言目にこのような質問を受けることが多い。確かに元々教育レベルが高く転職を重ねながらキャリアを構築するローカルスタッフに対し、育成コストをかける必要はないという意見もある。一方で「外部からの即戦力採用のみで、目指す組織を作れるか？」という問いに対しては、多くの方がNoと答える。事実次世代リーダー層には、外部採用ではなく企業文化を理解した内部昇進者を充てたいと考える企業は少なくない。つまり採用と育成は二律背反の概念ではなく、経営ステージや職位等に応じた人材確保策の優先順位でしかないということである。例えば前述の経営ステージの中でも、現地に組織を立ち上げて事業を軌道に乗せるStage1では採用が中心になる。一方、各機能をローカル管理職に任せて本気で現地化を推進しようとするStage2では、一定の採用は維持しつつも数年かけて次世代リーダーを育成する覚悟が必要となってくる。このように会社の成長に伴い、ローカルスタッフ（特に管理職以上）の育成という難しいテーマを避けて通れなくなるのだ。

いきなり対策から考えない

では、人材育成が必要という事実を認識した時、皆さんは何から着手するだろうか。一定数の方が「じゃあ、何をすべきか？」と具体的な対策（＝HOW）を考え始める。この様に目の前の課題に対していきなり対策から考える思考パターンのことを我々は「HOW思考」と呼んでおり、あまりお勧めをしていない。なぜなら最適な対策は「（人材育成策の先に）どのような組織を創りたいか」によって変わってくるからである。つまり、具体的な対策の前に最終的な「あるべき姿」を考えることが重要である。そうしない限り、時間やお金を投資して打ち出した対策が役に立たない、又は役に立ったのかさえよくわからないという残念な事態になりかねない。では、人材育成観点でのあるべき姿とは何を指し、具体的にどのような手順で考えればいいのか？

人材育成戦略の前にまず事業戦略

人材育成とは事業（＝目的）を成功に導くための手段に過ぎず、多くの場合この主従は逆にはならない。従って人材育成戦略を考える際には、人材育成についてではなくまず事業戦略の確認もしくは立案から始める必要がある。つまり、「どのような顧客提供価値を、どのような顧客に対して、競合とどのような差別化を図りながら、いくらぐらいの売上・利益をいつまでに達成したいのか？」といった事業の方向性によって、採るべき人材育成戦略は変わってくるということだ。この事業戦略の前提が抜けてしまうと、人材育成が人材育成自体をゴールとした独りよがりの内容になりかねない。当たり前のように聞こえるかもしれないが、特に大企業では機能別に担当者が分かれる傾向にあるため、育成担当者が研修の企画運営だけを独立して検討してしまうリスクがある。逆に比較的規模が小さい組織の場合、事業責任を負うMDが育成にも強い問題意識を持っていることが多いためこのリスクは小さいが、本人は人事の専門家でないケースも多く、あるべき姿と最終的に打ち出される対策が一つの「ストーリー」と

して繋がっていないということも散見される。組織として関係者と合意形成を図りつつ有効な人材育成を推進するためには、事業戦略から具体的な人材育成策までをつなぐ一貫したストーリーが鍵となる。ではその物語を紡ぐために、事業戦略を確認・立案した後何を考えればいいのか？

人材育成とはあるべき人材像と現状を埋める活動

結論から言うと、事業戦略を支えるために必要な「あるべき人材像」を定義する。具体的には「どのようなスキルを持った人を、どのレベル（階層）に、何人程度揃える必要があるか」を明確にする。個々の人材像以上の情報を含むため、「あるべき人材ポートフォリオ」と言い換えても良い。これさえ完成すれば、あるべき人材像と現状のギャップが埋めるべき課題として浮かび上がり、初めてその課題を潰すための具体的な対策を考えることができる。つまり、「事業戦略を実現するために必要なあるべき人材像を明らかにする→現状のスキルレベルとのギャップを解決すべき課題と定義する→その差分を潰すための対策を採る」という流れが重要である。但し言葉で言うのは簡単だが、あるべき人材像を大きな漏れなくバランスよく言語化するのは決して簡単ではない。そこでここでは、あるべき人材像の定義に役立つ汎用的な枠組みを一つ紹介する。

あるべき人材像を定義する4つのスキル分類

あるべき人材像は、大きく①Technical Skill、②Conceptual Skill、③Human Skill、④Mindsetに分けられる（次頁図2）。①Technical Skillとは、「与えられた業務を主体的・自律的に実行するための業務知識・スキル」と定義することができ、各社/各業界で求められる最低限必要な専門知識を指す。金融業界であれば金融商品や関連制度の理解、IT業界であればプログラミングスキル等が該当する。②Conceptual Skillは、与えられた業務を遂行するだけでなく「企画立案等、アイデアを概念化する際に求められる思考スキル」と定義でき、一般的には問題解決力や戦略策定力等が該当する。そこで立案

した企画を遂行するためには、関係者を巻き込む力が必要である。そのため③Human Skillとして、「成果創出に向けて人に対して影響力を発揮するために必要な対人スキル」が必要となり、具体的にはリーダーシップやマネジメント等が含まれる。そして最後にこれらのスキル群を下支えするのが④Mindsetである。これは「仕事に向き合う姿勢や哲学、心構え」を指し、経営理念や企業文化の体現に置き換えられる。これら4つの要素を軸に各階層に求めるスキル内容を定義すると、バランスが取れたあるべき人材像となりやすい。

図2. あるべき人材像を構成する4つのスキル分類

	Technical Skill	Conceptual Skill	Human Skill	Mindset
	与えられた業務を主体的・自律的に実行するための業務知識・スキル	企画立案等、アイデアを概念化する際に求められる思考スキル	成果創出に向けて人に対して影響力を発揮するために必要な対人スキル	仕事に向き合う姿勢や哲学、心構え
例:	各社/業界で最低限必要な専門知識	問題解決、戦略立案、論理思考等	リーダーシップ、マネジメント等	経営理念、企業文化、コンプライアンス、
Level	階層別に具体的に求めるスキルや期待像を言語化			
GM				
SM				
M				
Executive				

スキル要件の見える化による離職率の改善

このようにあるべき人材像を言語化することにより、ローカルスタッフを含むメンバー側がどのようなスキルを求められるのかが理解しやすくなり、これを鑑に評価を行うことで評価に関する不満が軽減されるという副次的な効果も期待できる。また、評価する側にとっても客観的且つ一貫した評価の枠組みとなるため、駐在員が変わるたびに評価視点が変わるといった弊害も防ぎやすくなる。つまり、あるべき人材像の見える化は、評価プロセスの改善を通じて離職率低下に向けた対策にもなりえる。

スキル分類によって異なる育成施策

一般的に、スキル分類に応じて適切な人材育成策は変わってくる。例えば①Technical Skillは既に社内にあるノウハウが溜まっている場合が多いため、社内講師による研修・勉強会が有効に機能する場合が多い。一方、②Conceptual Skillや③Human Skillは比較的外部専門家による研究が進んでいる

領域のため、研修業者のような外部の力を借りた方が高い効果を得られる場合が多い。ここを妥協してしまうと研修に参加する時間やコストが無駄になるため、信頼できるパートナーを選択することが非常に重要である。そして4つの分類の中で育成に一番頭を悩ませるのが④Mindsetの醸成である。

企業統治の手段としてのMindset

先ほどStage1→Stage2への遷移に伴い、日本人駐在員が減る傾向にあることを述べた。この変化は駐在員ポストの減少というミクロの影響だけでなく、組織の経営管理の在り方そのもの（＝マクロ）にも影響を及ぼす。具体的には、日本人駐在員の減少に伴い「現地でのハンズオン型の統制」から「本社（又は地域統括会社）からの遠隔での統制」に経営管理のアプローチを切り替える必要がある。つまり現場で頻繁に口を出したり直接手を動かしたりしなくとも、自主的に経営方針に沿った動きが出来るような自律的且つガバナンスの効いた組織を創り上げなければならない。この組織変革に一役買うのが、企業の根底に流れる共通のMindset（＝価値観）の浸透である。

なぜ組織に共通の価値観が浸透しないのか？

企業によって呼び方は様々だが、価値観には経営理念・企業文化・DNA等が含まれる。皆さんの企業では、自社の価値観をどのような方法で浸透させているだろうか。伝統的なものとして、社員証の裏に経営理念を印刷し毎朝唱和したり、研修に経営幹部の講話を組み込んだりという方法がある。業界によってはこれらも一定の効果を上げていると聞けるが、一方で課題に直面している企業も多い。色々と話を聞くと失敗例には共通項がある。それは「精神論・抽象論に終始している」という点である。

「普通わかるよね」ではわからない

一般的に、経営理念や企業DNAには抽象的な表現が多い。例えば、弊社には経営指針という自社の

哲学を示すものが存在するが、そこにはこのような一文がある。「社会的に正しく、価値を生み、多くの人から尊敬される仕事を、思い切り楽しくやる」。既におわりの通り「社会的に正しく、価値を生み、多くの人から尊敬される仕事」の解釈は人によって異なる。例えば、ごみを拾うという行為は日本では社会的に正しい行為として美化されるが、国によっては清掃員の仕事を奪う行為として正しくないと判断される。このような解釈の「ブレ」は、宗教や文化が異なるメンバーの中では更に大きくなる。そのため、前提として解釈の違いがあることを理解した上で、自組織では具体的にどのような考え方や行動が求められるのかを判断がブレないレベルまで言語化し、論理的に説明することがマネジメントに求められる。「いや、普通ごみは拾うでしょ」では、メンバーはわからない。「わが社では落ちているごみを拾う、なぜならば・・・」という様に、色々な場面を題材にし、各場面でどのような意思決定をすべきかを都度根気強く対話する必要がある。これを私は「意思決定のシャドーボクシング」と呼んでいるが、この責務を果たさずしてローカルメンバーの素行を一方的に責めることはできない。

自組織におけるあるべき考え方・行動について合意形成する

この際に注意が必要なのは、それぞれのメンバー固有の価値観を「否定しない」という事である。例えば、打ち合わせによく遅刻をしてくる人がいるとしよう。ある企業では経営会議ですら平気で遅れてくるローカル管理職がいると聞いたこともある。日本的価値観からすると許されない行為である。その際の対応は大きく3つのパターンに分けられる。①文化の違いとして許容する（あきらめる）、②悪しき文化として改めさせる、③相手の文化に対して理解を示しつつも職場で求められる行動について合意形成を図る、の3つである。そのメンバーが体現する価値観が企業の根底に流れる哲学に反する場合、それをあきらめてしまう①は成果創出や統制の観点から好ましくない。一方、②の様に一方的に否定してしまうと、「日本人は我々の文化を理解しな

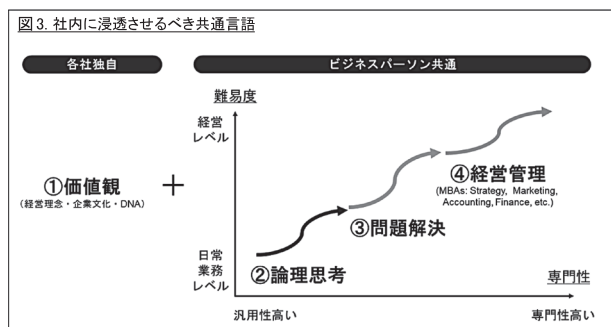
い」という不満がローカル社員から噴出し、不要なハレーションを招く原因となりかねない。そこで我々は③をお勧めしている。つまり、違いは違いとして理解や敬意を示した上で、国や文化の垣根を越えて「自社の人間（〇〇パーソン）だったら、こういう時にどのように行動するか？それはなぜか？」という対話を重ねることで、職場におけるあるべき行動について共通理解を醸成する。一方的な説明ではなく、対話の中で「合意形成」を図るのがポイントである。実際、ASEAN地域を中心に5ヶ国に進出し社員の約2割が日本人以外で構成される弊社では、年に一度のグローバル全社会議にこの対話を組み込んでいる。そこでは、「プレゼンパーソン」としてのあるべき考え方や行動について意見交換する機会を設けており、共通の価値観の浸透に一役を買っている。

業務以外の会話の重要性

上記合意形成を図るためには、対話が必要である。しかし、忙しくてなかなか時間が取れないという方も多いのではないかと。そこで積極的にローカルメンバーをランチに誘う等、職場以外での会話を増やすことも大事である。そのようにして短期の駐在期間で最大限の効果を創出するため、メンバーを知り自身も知ってもらうための時間をできるだけ多く確保する（もしランチは常に決まった日本人同士で行く、というような方がいらっしゃる場合は要注意である）。このように、価値観の浸透には現場での草の根的な活動も無視できない。一方で、こういった経営理念の浸透を全て現場で任せにしてしまうのは、現場の負荷も高くまた現場依存になってしまう。そのため、最近では人事が主催する価値観浸透研修の企画及び実行支援の依頼頂くことも増えている。紙面の都合上本稿での詳細の紹介は控えるが、ケーススタディも交えた意思決定のシャドーボクシングや現場での行動を具体的にイメージするためのロールプレイ等、人事主導の施策にも色々な方法がある。

スキルを「共通言語化」する

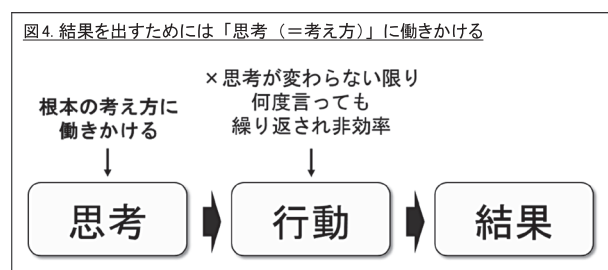
ここまで価値観 (= Mindset) の浸透に焦点を当ててきたが、本社又は地域統括会社から遠隔での統制を実現する上では、その他のスキルについても「共通言語化」するメリットは大きい。スキルを「言語」と呼ぶには理由がある。「言語」には文法 (=ルール) がある。正しいルールに則ったコミュニケーションを取る限り、同じ言語を使うメンバー間では効率的に仕事が進み、成果のブレも軽減できる。つまり、共通言語としてのスキルを社内に浸透させることが、効率的且つ効果的に仕事を進めるために有効だという発想である。その言語にはいくつか種類がある (図3)。



ここまで扱ってきた企業固有の①価値観に加え、例えばビジネスパーソンとして身に付けるべき基礎的な Conceptual Skill の一つとして、「②論理思考 (ロジカルシンキング)」がある。これは簡単に言うと、「自分の考えをわかりやすく相手に伝え、相手から『YES』を引き出しやすくするスキル」である。論理的に考えるためにはいくつか守るべきルールがある。そのルールが共通言語としてメンバー間に浸透していれば、国籍を超えて同じ基準で質の高いコミュニケーションを実現することができる。これは「③問題解決」や「④経営管理 (MBA)」でも同様である。各科目には成果を出すために守るべきルールが存在しており、それを社内で共通言語化できると毎回現地で口を出さずとも一貫した考え方に沿った事業運営が実現できる。これが「共通言語化」の力である。

「行動」よりも「思考」に働きかける

この背景には「行動 (= What to do) よりも思考 (= How to think) に働きかけよ」という哲学がある。事業において結果を変える (例. 売上や利益を拡大する) ためには行動を変える必要がある。そのため多くの人が直接他人の行動を変えようと試みるが、行動に対して指示を出す場合、一挙手一投足に対して都度指示が必要だったり、また何度同じ事を言っても同じ事が繰り返されたりと、非効率なことが起きる。ここから学ぶべきは、本人の思考 (=考え方) が変わらない限り、行動を変えるのは非常に難しいということだ (図4)。



この事実が気が付かず行動に対する指示を出し続けると、ただただ時間と労力を浪費する恐れがある。そのため真の行動変容を実現したい場合、行動よりも一段深い階層にある思考に働きかける。つまり、物事を考える際の順序やポイントを組織の中で共通化するという方法である。例えば、「問題解決」は手順論であると言われている (実は本寄稿の流れも問題解決の手順に沿って設計されている)。この手順を社内に浸透させることで、コミュニケーションが円滑になり、成果のブレも少なくなるという考え方である。このようにスキルとしての「共通言語」を組織に浸透させることで、組織の行動や結果を緩やかに統制するというアプローチが Stage2 では有効な手段となりえる。

会社の状況・方向性に応じて最適な HOW は異なる

ここまで人材育成戦略立案の大まかな流れとその要諦について紹介してきたが、「話は分かる。ただわが社はそんな理想論を語るレベルではない」という

感想を頂くこともある。特にシンガポールからASEAN各国を統括している方からすると、国によってローカルメンバーの教育水準にバラつきが出るため、価値観の浸透や思考の共通言語化に数年かける時間的・金銭的な余裕はなく、いち早く成果が出るHOWを知りたいというご要望は少なくない。実際直接行動にアプローチし、短期的な成果を得るHOWも存在する。具体的には、理想的な行動をとらざるを得なくなるような「仕組み」を設計・導入する。

例えば、先ほど問題解決は手順論であるとお伝えしたが、某大手企業ではその手順を定例会議の報告フォーマットとしてテンプレート化している。そうすることで、会議出席者は無意識にその手順で考え報告する（せざるを得ない）。これは権限を持った管理職層が正しい共通言語を理解し、その共通言語に沿った行動を促すプロセスを社内で導入すれば実現可能である。このように会社の状況や目指す方向性によって適切なHOWは変わってくる。このようにお話すると、どうしても短期施策の方に流れがちだが、駐在員の新たなミッションである組織作りには時間を要するため、短期施策と中長期施策の両面からのアプローチをお勧めしている。

まとめ：ストーリー性のある人材育成戦略の策定手順

定量効果を示しにくい人材育成戦略を企画推進するためには、企画時点で事業戦略から一貫したストーリーを作ることが成功の鍵となる。このストーリーの質が悪いと、周囲から納得感が得られないだけでなく事業に寄与しない人材育成施策を生み出しかねない。ここで人材育成戦略の策定手順をおさらいしておこう。

STEP1：事業戦略の確認

- ・顧客は？（誰に？）
- ・提供価値は？（何を？）
- ・差別化の核は？（どうやって戦う？）
- ・成果測定指標は？（結果、どの経営指標を？）
- ・達成時期は？（いつまでに？）
- ・目標度合いは？（どの程度向上させたい？）

STEP2：あるべき人材像の定義

- ・STEP1で立てた事業戦略の実現のためには、各階層・職種にどんなスキルや価値観を持った人が

どのくらい必要？（以下、4つのスキル分類）

- (1) Technical Skill
- (2) Conceptual Skill
- (3) Human Skill
- (4) Mindset

STEP3：あるべき人材像と現状のギャップ分析

・優先度が高いギャップはどこ？

（分析軸：スキル別、階層別、職種別、拠点別等）

STEP4：ギャップを埋める施策の検討

・採用 or 育成？

・自社対応 or 外部パートナー？ 等

改めてこの手順を見ると、当たり前だと感じる方もいるかもしれない。しかし、日々無意識に行動していることをこのような手順に言語化し、再現性のある形で反復及び後輩へ伝承している方は決して多くはない。今回は人材育成をテーマに話を進めてきたが、他のテーマでも同じことが言える。弊社は「ビジネススキルの体系化と普及」をミッションとしており、「いい戦略立案」、「いい問題解決」、「いいマネジメント」等、「いい〇〇」の秘訣を手順やチェックリストの形で抽出し、それを色々な企業にご紹介をしている。紙面が限られた中での紹介とはなったが、本稿が「いい人材育成戦略」を皆様が検討する上で少しでもお役に立てたのであれば幸いです。

執筆者氏名

秋吉 寛信（あきよし ひろのぶ）

経歴

1983年 北海道 登別市出身

2008年 北海道大学大学院 経営管理(MBA) コース修了

2008年 アクセンチュア入社

幅広い業界で、多種多様な改革・企業統合の企画実行を支援。Senior Manager（退職時）。
米国公認会計士。

2017年 Precena Strategic Partners入社

若手から役員まで幅広い層に対して、主に思考系スキルの集合研修の講師を担当。

また人事コンサルタントとして、

人事制度全般の設計支援の実績も保有。

2019年に現地法人の執行役員として

シンガポールに赴任。

次なるフロンティアはバングラデシュ？

DAIWA CAPITAL MARKETS SINGAPORE LTD
Director, Senior Credit Analyst
芹沢 健自



はじめに

バングラデシュは、その経済成長率の高さと、潜在的な国内市場規模の大きさから、近年注目度が高まっている。本稿では、バングラデシュ経済を取り巻く環境の変化について紹介し、想定される事業機会について触れたいと思う。

規模と成長性の観点で注目されるフロンティア

IMFによると、バングラデシュの2019年度実質GDP成長率は7%を上回ると推定されており、今後も他の南アジアやアセアン諸国対比で高い成長率を維持する見込みである。製造業の進出先として注目されるベトナムの人口は約1億人だが、バングラデシュは1.6億人を超えており、GDP規模もベトナムを上回る水準である。

一方、バングラデシュの一人当たりGDPは1,900USD程度であり、他の南アジアやアセアン諸国対比で低水準と言える。ただし、「従属人口（14歳未満、65歳以上）÷生産年齢人口（15～64歳）」が2以上となる、いわゆる人口ボーナス期は2055年頃までと長く、近年、一人当たりGDPは、他国を上回るペースで上昇している。特に、首都のダッカ市に限れば、一人当たりGDPは、3,000USDを超えているとされ、徐々に中間所得層が形成されている模様である。つまり、既に耐久消費財の本格普及が見込まれる所得水準に入ってきており、バングラデシュの内需は、大きく拡大しそうだ。尚、バングラデシュは、2018年に後発開発途上国（LDC）の卒

業基準を達成し、2021年以降に低中所得国入りする見込みである。

	実質GDP 成長率 (%)	名目GDP (十億USD)	人口 (百万)	1人当たりGDP (USD)	
東 南 ア ジ ア	インドネシア	5.0	1,112	267	4,164
	タイ	2.9	529	68	7,792
	マレーシア	4.5	365	33	11,137
	シンガポール	0.5	363	6	63,987
	フィリピン	5.7	357	108	3,294
	ベトナム	6.5	262	95	2,740
	ミャンマー	6.2	66	53	1,245
	カンボジア	7.0	27	16	1,621
南 ア ジ ア	ラオス	6.4	19	7	2,670
	インド	6.1	2,936	1,352	2,172
	バングラデシュ	7.8	317	167	1,906
	パキスタン	3.3	284	205	1,388
	スリランカ	2.7	87	22	3,947

※2019年10月時点の2019年度予想値
出所：IMF

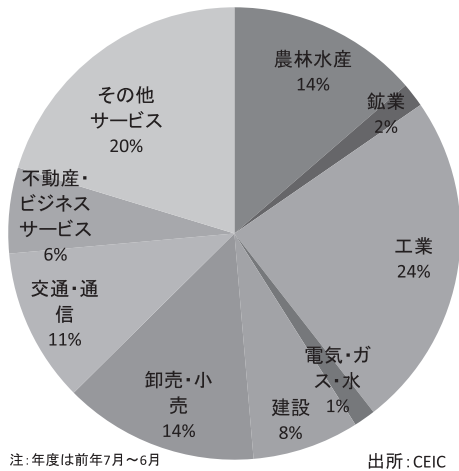
図表：各国のGDP、一人当たりGDP、人口

外需向け縫製業が経済成長を牽引している

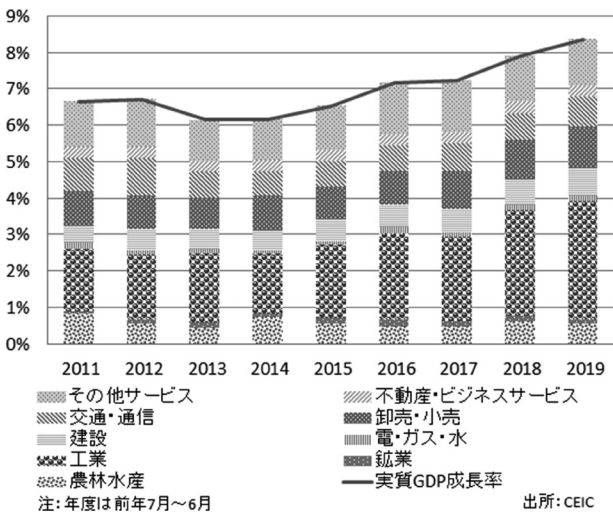
バングラデシュの経済成長は、工業セクターが牽引している。特に主要産業である外需向け縫製業が好調に推移しており、米州・欧州向けの既成縫製品の輸出額が、近年、大きく拡大している。世界の縫製業の重要拠点である中国における人件費の高騰、米中貿易摩擦による中国外への生産能力移転の流れに加え、中国の環境規制強化（特に染色工程の排水規制）の影響が指摘される。チャイナプラスワンの観点では、ベトナムでの縫製業の発展が有名だが、ベトナム以上に安価で豊富な労働力を背景とし、バングラデシュの存在感が強まっているようだ。

ただし、バングラデシュの工業セクターが、既成縫製品の輸出加工業に偏っている点を問題視する向きもある。つまり、産業の多角化により、経済構造

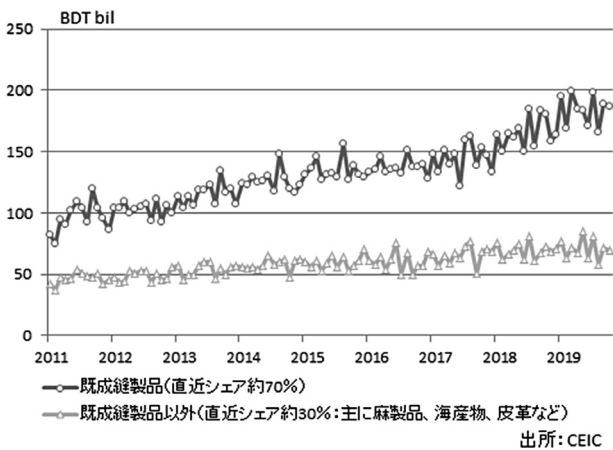
をより強固なものに転換する必要が指摘される。また、人件費の安さに立脚した経済成長は、賃金の上昇に伴い、いずれ卒業を迎えることになるため、産



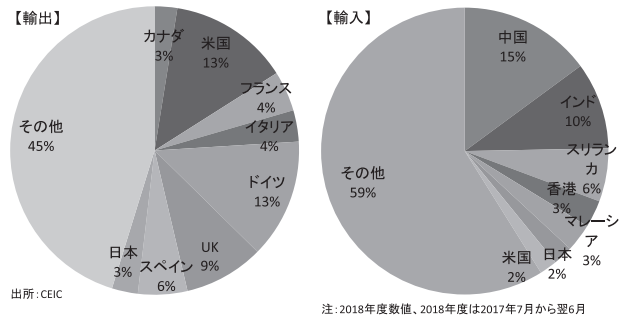
図表：2019年度実質 GDP の産業別シェア



図表：実質 GDP 成長率（産業別寄与）の推移



図表：輸出額の推移（既成縫製品とそれ以外）



図表：輸出入額の国別シェア

業を高付加価値化する努力が必要となる。斯かる状況下、高付加価値な外国資本の受け入れは、重要な選択肢と言えそうだ。

投資環境は劣っており、改善が必要

ただし、Bangladesh の投資環境は決して良好とは言えない。世界銀行による「Doing Business 2020」をみると、Bangladesh でのビジネスのし易さは190ヶ国中168位となっており、南アジアや ASEAN 域内で最低水準、ミャンマーとほぼ同順位となっている。実際、電力や交通など、基礎インフラの脆弱性に加え、各種許可申請手続きや徴税制度の分かり難さ、現地での資金調達上の課題（金融システムの脆弱さ）など、数多くの問題が指摘されている。特に、電力や交通インフラ面の脆弱性に対しては、外国資本の進出に於けるボトルネックとなりかねない。Bangladesh の国土は狭く、都市国家を除けば世界でも最も人口密度が高い国であることから、経済的効用の大きなインフラ整備を行えるものと捉え、早期の改善を期待したいところである。

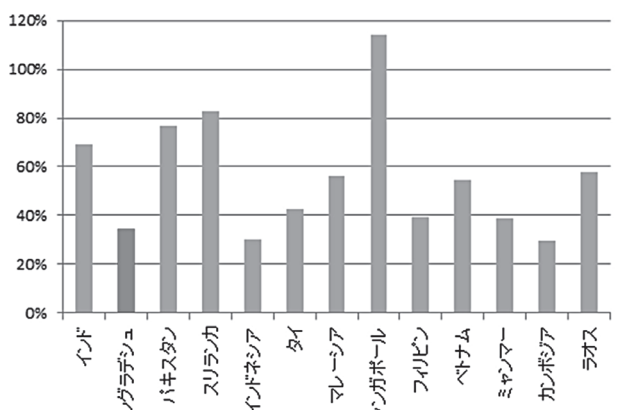
単位：190位中の順位	2017年版	2018年版	2019年版	2020年版	
東南アジア	インドネシア	72	72	73	73
	マレーシア	24	24	15	12
	フィリピン	113	113	124	95
	タイ	26	26	27	21
	シンガポール	2	2	2	2
	ベトナム	68	68	69	70
	ミャンマー	171	171	171	165
	カンボジア	135	135	135	144
南アジア	ラオス	141	141	138	154
	インド	100	100	77	63
	パキスタン	147	147	136	108
	バングラディッシュ	177	177	176	168
スリランカ	111	111	100	99	

出所：世界銀行「Doing Business 2018～2020」

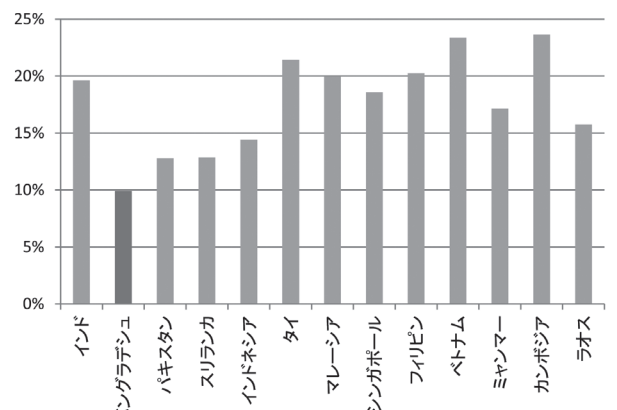
図表：「ビジネスのし易さ」ランキング

財政に余裕はなく外国資金が重要に

インフラ整備は重要といえるが、バングラデシュ政府の財政出動余力は、大きくない。財政収支は、名目GDP対比で3～4%程度の財政赤字が定着しており、徴税能力に問題を抱えている。2019年度末時点の総政府債務/GDP比は約35%と推定され、幸い他国対比で重い水準ではないが、これについては、政府による資金調達能力が強くないため、と捉えるべきだろう。投資環境改善のためのインフラ投資のような長期資金の確保については、ODAなどの援助資金や、官民連携プロジェクト（以下、PPP）による民間資金の取り込みが重要となっている。



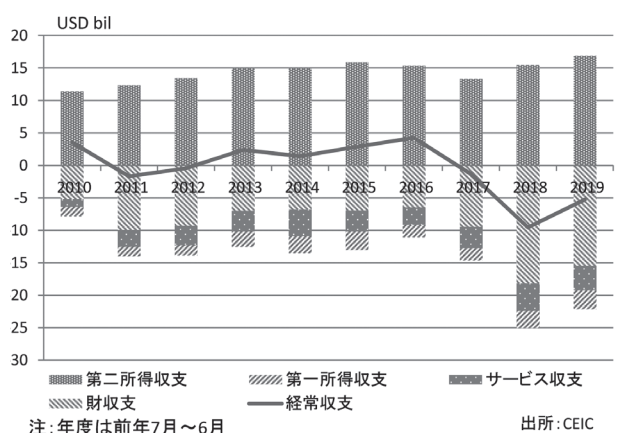
※2019年度は推定値(2019年10月時点) 出所: IMF
図表：各国の総政府債務対名目GDP比率



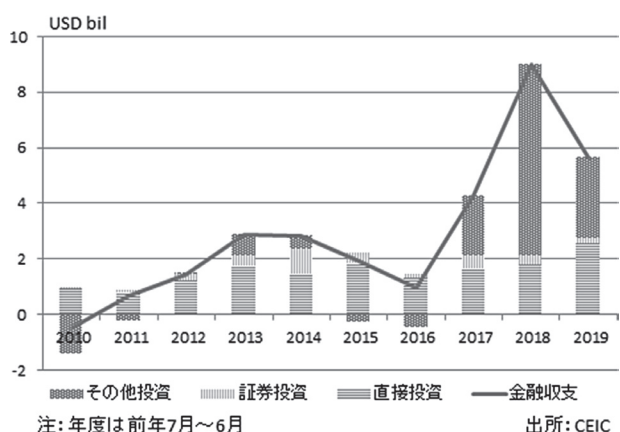
※2019年度は推定値(2019年10月時点) 出所: IMF
図表：各国の政府収入対名目GDP比率 (徴税能力)

他方、バングラデシュは、2017年度から経常赤字が定着しており、経済全体として外国から資金が流入している。財収支の赤字幅が拡大し、海外労働者送金を中心とした第二所得収支の黒字幅を大きく

上回っている。投資や消費による内需拡大が影響し、輸入が大きく拡大していることが背景のようだ(18～19年度は国内の洪水被害による穀物輸入の増加も影響)。資金流入の中身を金融収支で確認すると、直接投資やその他投資(借入金などを含む)の流入が急拡大していることが判る。尚、2019年度末時点で、対外債務対名目GDP比は20%程度であり、幸い、周辺の新興国対比で高い数値ではない。外国資金の流入拡大は始まったばかりであり、今後も外国資金の流入が継続することが重要といえよう。



注：年度は前年7月～6月 出所: CEIC
図表：経常収支の推移



注：年度は前年7月～6月 出所: CEIC
図表：金融収支の推移

援助資金を得やすく、インフラは改善が期待される

そのような中、バングラデシュ政府系のインフラ投資会社からは、「現在はインフラ投資のゴールデンタイム」とのコメントが聞こえてくる。確かに、首都ダッカの街中を見ただけでも、道路、橋、鉄道(地下鉄含む)などの建設現場は数多く見受けられ

る。例えば、ダッカ市の鉄道は6ラインが計画される他、シャージャラル国際空港も拡張する計画である。この原動力となっているのは、日本や欧米諸国からのODA資金に加え、インドや中国からの援助資金の獲得である。Bangladeshは、インドとミャンマーに接しており、交通の結節点として重要なだけでなく、昨今のインドと中国の政治的な対立関係に鑑み、地政学的な要衝として重要視されているようだ。

特に、日本のODA（以下、円借款）については、Bangladesh政府にとって受け入れやすい援助資金と認識されている模様で、日本はOECD諸国の中では、長年に渡り最大のドナー国となっている。対Bangladeshの円借款承諾額は、2016年度以降、対インドに次ぐ規模となっており、日本政府がBangladeshを重視していることが見て取れる。一方、インドと中国からの援助資金について、Bangladesh政府は、どちらにも肩入れせず、バランス感覚を重視して受け入れるスタンスのようだ。

各年度円借款承諾額（億円）						借款残高（億円）	
2016年度		2017年度		2018年度		18年度末残高	
インド	3,088	インド	3,984	インド	5,374	インド	21,742
ベトナム	1,871	Bangladesh	1,819	フィリピン	2,476	ベトナム	16,106
Bangladesh	1,769	フィリピン	1,461	Bangladesh	2,011	インドネシア	13,741
タイ	1,669	インドネシア	1,352	インドネシア	700	中国	10,420
ミャンマー	1,250	ミャンマー	1,289	スリランカ	407	フィリピン	7,374
エジプト	905	イラク	788	ジョージア	387	Bangladesh	6,164
インドネシア	740	ベトナム	698	イラク	373	パキスタン	5,855
ポリビア	615	スリランカ	448	ヨルダン	337	スリランカ	3,694
マダガスカル	452	チュニジア	367	ウガンダ	186	タイ	3,689
セネガル	359	モンゴル	320	コートジボワール	161	イラク	3,491

注：年度は4月～翌3月

出所：国際協力機構[JICA]

図表：円借款の承諾額と借款残高

インフラ関連の円借款事例として、2017年8月に発表された、住友商事、IHI、東芝のコンソーシアムによるBangladesh南東部のマタバリ超々臨界火力発電所と隣接地の深水港建設は、特に規模とインパクトが大きそうだ。総額5,000億円に達する超巨大プロジェクトであり、2024年7月に完成が予定されている。同発電所は国内発電能力の10%に相当する規模であり、悲願とされる深水港の稼働は、国際輸送のリードタイムを大幅に短縮するものとして期待されている。同プロジェクトは、ベンガル湾産業成長地帯構想（The Bay of Bengal Industrial Growth

Belt Initiative, BIG-B）と呼ばれる、ダッカ（中心都市）～チョットグラム（第2の都市）～ミャンマー国境にかかる、一帯の開発計画として推し進められている。

経済特区増加で内需をターゲットとした進出に注目

日本はODAで大きな存在感をもつが、過去数年間の直接投資での存在感は、中国や米国などと比較して大きい訳ではない（個別の大型企業買収事例を除く）。ただし、ここ数年は、巨大な内需をターゲットとし、製造業が経済特区（SEZ）へ進出するケースが注目されている。Bangladeshには、輸出加工区（EPZ）や経済特区（SEZ）といった工業団地が存在するが、そこでは産業インフラが比較的整備されており、煩雑な申請手続きを排除できると共に、法人税や関税の免除、外国人雇用などの優遇を受けることが可能である。EPZとSEZの大きな違いは、EPZの方が歴史が古く、生産物を100%輸出する加工輸出のための経済特区であるのに対し、SEZは近年設置が進められており、国内市場向けの製造業も入居可能としている点である。EPZは、現時点で8ヶ所存在し、基幹産業である縫製業の工場も多く入居しているが、数年前から新設計画はなくなっており、外国資本からのEPZへの投資は年々減少している。Bangladesh政府は、SEZの設置を強化しており、既に10ヶ所設置してきたが、今後100ヶ所の設置を目指すとしている。

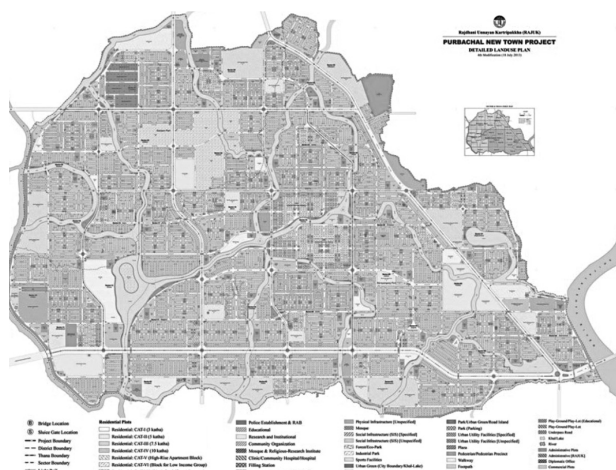
SEZの活用事例として、2018年11月、Bangladeshホンダは、ダッカ中心部から約50キロ南のアブドルモネム経済特区（AMEZ）で新工場を稼働し、内需をターゲットとした二輪の生産を本格化している。同社は、新工場を建設する以前から部品を輸入し、現地での組み立てと販売を行ってきたが、部品輸入に課せられる関税が高額だったことから、本格参入が難しかったとされる。今般は、輸入関税の引き下げを前提とし、現地での部品生産を伴う本格生産を行うことでBangladesh政府と合意したとしている。Bangladeshにとっては、急増する二輪需要に対応すると共に、現地製造業の付加価値向上に資することが期待されている。

その他、住友商事や双日などによるSEZの開発計画が報じられている。2019年5月には、住友商事がバングラデシュ経済特区庁（BEZA）との合弁会社を設立し、ダッカ中心部から東に約32キロメートルに位置するアライハザールの経済特区に、日系企業向けの工業団地を開発するとした。総事業費は130億円であり、円借款も供与されるPPPプロジェクトとなっている。入居は2020年からとなる見込みとされている。

巨大なニュータウン開発計画も複数進行中

バングラデシュでは、いくつかの印象的なニュータウン計画が存在する点にも注目したい。ニュータウン計画は、ダッカの中心部に集中する都市機能の分散を図り、効率的で先進的な街づくりを推進している。現状のダッカの居住環境は、決して良好とはいえない模様だが、将来的に改善が期待される。バングラデシュでは、外国人が個人で土地を所有することは認められていないようだが、外資企業による土地の取得は可能とのことで、海外投資家からも注目されているようだ。

代表的な計画として、バングラデシュ東部、シャージャラル国際空港から約7kmに位置する「プルバチャルニュータウン計画」が挙げられる。同計画は、政府系機関であるRAJUKが主導する敷地面積25km²の大型プロジェクトで、2024年に完成予定である。住宅用地は25,016区画、商業用地は1,033区画とされており、約150万人の居住が想定されている。



図表：Purbachal New Town Project（出所：RAJUK）

る。居住者は、高所得、ハイスティータス層となる模様。中心部エリアには、142階建ての超高層ビル（Iconic Tower）、コンベンションセンター、スタジアム、ホテル、病院、大使館、インターナショナルスクール等も設置される予定で、空港からは高速道路に加え、地下鉄で直接アクセスが可能となる予定。計画進捗率は、年末時点で60%程度とのことで、既に遅れが報じられているが、土地造成は大部分が完了している模様で、水道や電力などの基礎インフラの整備が整い次第、上物開発が本格化する見込みである。尚、同開発計画では、中国国営企業の存在感が強く、水処理施設や中心部エリアの開発を、PPPプロジェクトとして受注している。

同開発計画以外にも、ダッカでは複数の大規模なニュータウン計画が存在する。例えば、シャージャラル国際空港に隣接した土地では、軍が主導する形で「BAUNIA PROJECT」と呼ばれる大規模計画が進められている。

バングラデシュでの事業機会は多そう

バングラデシュの投資環境は、現状良好とはいえないが、前述のとおり変貌を遂げつつあるようで、多様な事業機会が考えられそうだ。例えば、道路や橋梁の他、地下鉄や発電所などのインフラ需要が大きく、建設サービスや建機需要は大きい。また、縫製業を中心とした外需向け輸出加工業だけでなく、経済特区の拡大もあり、二輪や四輪のような、内需向け製造業による本格進出のハードルは、以前に比べれば低下している模様。部品サプライヤーや販売金融などの関連産業の事業機会も考えられそうだ。また、ニュータウン計画や、ダッカ中心部での再開発の可能性に鑑みると、高級オフィスやコンドミニウム、ショッピングモール等の開発、それらに対するファイナンス需要も増える可能性があるだろう。その他、現地でのシステム需要対応のほか、豊富なIT人材を活用した、アウトソーシングビジネスも注目されている。尚、バングラデシュ銀行が作成したセクター別FDI流入額によると、数年前までは縫製業や通信業への投資の存在感が強かったが、内需の拡大に伴い、直近二年間は電力や食品セクター

への投資拡大が顕著となっている。

Unit: mil USD	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
Power	208	340	1,054	1,218
Food	116	103	734	831
Banking	327	253	326	299
Textile and Wearing	585	506	672	263
Telecom	284	594	220	223
NBFI	11	11	126	120
Gas & Petroleum	240	154	116	111
Trading	50	129	139	98
Leather and Leather Product	48	82	189	73
Chemicals and Parma	38	38	50	45
Agri & Fishing	37	43	NA	39
Construction	NA	24	62	37
Computer Software & IT	15	30	27	37
Insurance	28	44	32	33
Fertilizer	16	NA	48	32
Cement	41	39	29	NA
Other sectors	458	647	723	430
Total	2,502	3,038	4,546	3,889

注：合計とその他を除く、大きい数値を濃く表示。
注：年度は前年7月～6月。 出所：Bangladesh Bank

図表：FDIのセクター別流入額（グロス）

他方、バングラデシュの現地企業に関しては、他の新興国と同様、国営企業の存在感が大きい。ただし、10年位前から、内需拡大を捉えた現地民間企業が力を付けてきており、巨大グループ化する企業も見受けられる。現地民間企業の例として、NGOであるBRACが存在感をもっている点は興味深い。背景として、アンバンクト比率は、常に約7割を占めるバングラデシュでは、BRACやGRAMEENに代表されるNGOが、個人や零細事業者向けのマイクロファイナンスで成功している。また、BRACは、多数のソーシャル企業を保有する他、商業銀行、保険会社、プランテーション企業などの主要株主となっている。民間最大手の商業銀行であるBRAC BANKは、その一つであるが、同行はモバイルペイメントプロバイダーであるbKash、投資会社などを抱え、金融グループを形成している。

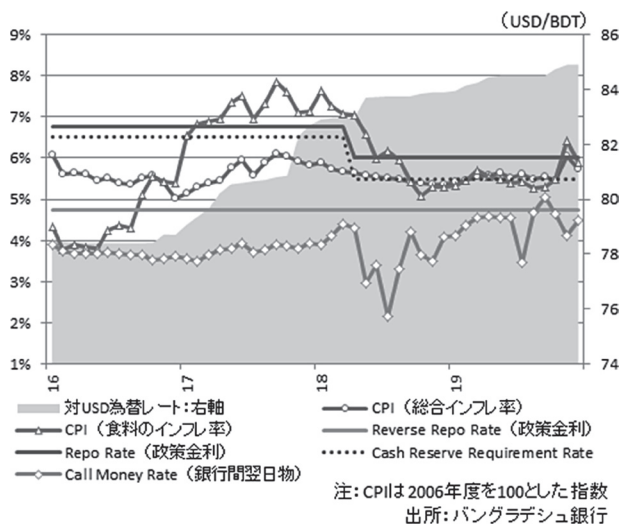
セクター	企業例
電力	United Power Summit Power
薬品	Square Pharmaceuticals Incepta Pharmaceuticals Beximco Pharmaceuticals Renata (formerly Pfizer)
セメント、建材	Bashundhara Cement Shah Cement Crown Cement Lafargeholcim Bangladesh
インフラ、鉄鋼	Abudul Monem BSRM AbiKhair Steel (AKS) GPH ispat
ヘルスケア	United Hospital Square Hospitals
消費、コングロマリット	Walton Olympic industries Pran-RFL Group Deshbandhu Group
通信	Grameenphone (Telnor owns 55.8% share)
金融	BRAC Bank Dutch Bangla Bank Islami Bangladesh Bank Investment Corporation of Bangladesh National Life Insurance

注：網羅している訳ではない。 出所：各種資料

図表：代表的なバングラデシュ民間企業の例

為替レートは、安定的なタカ安で推移

外国資本の進出に於いて、為替市場の安定は重要だが、2018年下期以降のUSD/タカ（法定通貨）レートは「安定的なタカ安方向」で推移している。為替推移が比較的安定している背景として、世界的な金利先高観の後退が後押しとなっているのは当然だが、バングラデシュ銀行（中央銀行）による、積極的な為替市場介入も寄与しているようだ（為替政策は変動幅つき固定相場制）。また、バングラデシュ銀行は、経常収支悪化による国内金融市場の流動性低下に対応する格好で、特に2018年以降、緩和的な金融政策スタンスを継続しており、これは緩やかなタカ安方向と一致している。2019年に入り、食料品価格の上昇によりインフレ率が上昇し、バングラデシュ銀行のインフレ目標である5.5%を上回ったが、経済成長率の維持を重視し、これまでのところ金融政策スタンスは変更していない。今後、世界的な金利動向と、金融政策スタンスの変化の有無には、注目したいところである。



図表：為替、政策金利、物価の推移

おわりに

日本人にとって、バングラデシュと言えば、残念ながら“治安が悪い”といった印象をもつ方も多いのではないだろうか。昨年、筆者がダッカを訪れた際も、小規模ながらイスラム過激派に対する掃討作戦が行われたようで、外務省から注意喚起が出ていた。引き続き、相応の注意は必要な状況と言えそうである。ただし、国民（大半がベンガル人）の90%程度を占めるイスラム教徒は穏健であり、過激派は極一部とみられている。不幸にも2016年に邦人を含む外国人がテロの犠牲となったことは記憶に新しいが、それ以来、セキュリティレベルは、相応に強化されたとのこと。筆者のバングラデシュ人への印象は、温和という言葉が良く似合い、コミュニケーションする上での違和感はない。最大のドナー国である日本とバングラデシュの良好な政府間関係もあり、日本人に対して好印象をもっているようだ。一方、政局に関しては、2018年末に行われた総選挙において、ハシナ首相率いる与党のアワミ連盟（AL）が議席数の約90%を獲得し、圧勝した。総選挙直後には、野党を中心とした反政府運動が強まり、治安の悪化が警戒されたが、現段階では安定している模様である。

引き続き、日系企業から同国への投資が拡大し、バングラデシュと日本がWIN – WINの関係を強めることを期待したい。



ダッカの風景：中心部は密集している（筆者撮影）



ダッカの風景：交通事情はなかなか厳しい（筆者撮影）

執筆者氏名

芹沢 健自（せりざわ けんじ）

経歴

2006年東京大学大学院工学系研究科修了、大和総研（現 大和証券企業調査部）入社。入社以来、エクイティアナリストやクレジットアナリスト業務を、東京と香港で経験し、2016年10月から現職。シンガポールでは、アジアクレジット市場・発行体の調査の他、新規事業開発向けの調査・企画業務にも従事。

ミャンマーにおける情報通信事情について

EMBASSY OF JAPAN IN MYANMAR
Second Secretary
小田 晃一郎



1. はじめに

「ミャンマー」と聞いて、アウン・サン・スーチーさん、アジア最後のフロンティア、世界文化遺産に登録されたバガン遺跡、約半世紀ぶりとなる民主政権の誕生、ラカイン州における治安問題といったキーワードが浮かぶ方が多いかもしれない。当地に居住している筆者としては、ミャンマーは親日国であり、人柄は穏やか、携帯電話の料金は安く、使い勝手も良いということで大変住みやすいと感じている。本稿では、当地居住者から見た観点を交えつつ、ミャンマーの情報通信分野に関する状況を紹介する。

2. ミャンマー経済情勢

アジア開発銀行によるとミャンマーの2019年度（2018年10月～2019年9月）のGDP成長率は6.6%であり、外国直接投資も増加傾向にある。その他、天然ガス、ヒスイ等の豊富な天然資源や安価な労働力が特徴であると言えるが、今後の継続的な経済成長に向け、農業、資源産業中心から製造業、サービス業中心の経済への転換が目指されているところである。また、今後の安定的な経済発展のためにはインフラ（特に電力、交通）整備と産業育成による雇用創出が大きな課題となっている。そのような現況にあるものの、現NLD政権（特に、アウン・サン・スーチー国家最高顧問）に対する国民の大多数の支持と高い期待は不動である。

また、日本とミャンマーの官民の協力により、ヤンゴン市郊外においてティラワ経済特区（SEZ）の

開発が進展している。同SEZでは、ODA円借款事業により発電所やアクセス道路・橋梁、コンテナ港等が新設されており、また行政機関への各種申請を受け付けるワンストップサービスセンターを構えていること等が特徴である。進出企業は100社を越えており（うち約半数が日本企業）、今後の更なる拡張も計画されている。同SEZはミャンマーにおける経済開発案件の成功事例としてよく引き合いに出され、経済開発分野における日本の官民連携の象徴的案件であると言える。

3. 情報通信概況

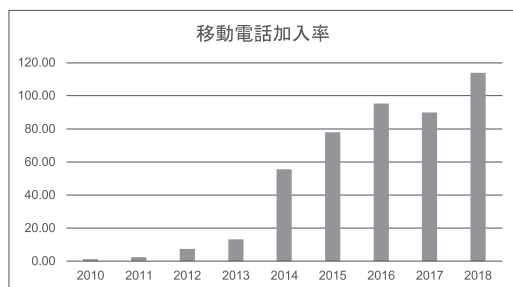
(1) 通信分野

ミャンマーにおいては従来、運輸・通信省の傘下であるMPT (Myanmar Posts and Telecommunications) が独占的に通信サービスを提供してきたが、このような独占状態により、2012年頃までは通信品質が極めて低く、国際電話が繋がらない、繋がったとしても音声品質が悪く会話が成立しないという状況にあった。その後、通信事業の自由化に伴い、2013年にTelenor（ノルウェー本拠）及びOoredoo（カタール本拠）に事業免許が交付されたことで通信インフラ分野における投資が継続的に行われるようになり、通信環境が大幅に改善した。その後、2017年にTelecom International Myanmar（ブランド名：Mytel、ベトナム本拠）にも事業免許が交付され、現在は当該4者によって全国的な移動体通信サービスが提供されている。2014年からはKDDI及び住友商事がMPTと共同事業運営に関する契約を

締結して電気通信事業を行っており、移動体通信市場においてシェアナンバーワンを維持している。また、2019年8月にはMPT公社化法が施行された。これは、MPTによる市場志向型システムに則った電気通信事業の運営や他事業への投資を可能とすること等を目的としたものであり、今後、MPTは公社化されることとなる。

SIMカードは従来数十万円と非常に高額で、携帯電話は一部の裕福な人々のみが所有するものであったが、通信自由化に伴い通信市場における競争が進展した現在は1,500チャット（約107円）と手頃な値段で提供されるようになった。当時は多くの人々が携帯電話ショップに行列を作って並ぶ光景が見られたようである。このようにSIMカードの価格が低廉化したことに加え、携帯電話購入者向けのマイクロファイナンスが普及したこともあり、携帯電話の普及率はITU統計によると2010年にはわずか1.17%であったが、2018年には113.84%まで伸長した（図表）。ヤンゴン市街に限らず地方部においても老若男女を問わず、スマートフォンで電話、SNS、動画サービスを利用している人々の姿が多く見られるようになってきている。なお、今後の政府方針として、SIMカードの購入者に対して指紋登録が義務づけられ、今後、携帯電話契約者の国家データベースの構築が予定されている。政府は、「国家データベースを構築する目的は、携帯通信網利用者を実確かつ安全に登録し、通信網の悪用を防ぐため」と説明しているが、市民団体などは個人の監視につながる恐れがあるとして懸念を示している。

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.17	2.44	7.25	13.18	55.53	77.82	95.36	89.82	113.84



出所:ITU統計より

図表：移動電話加入率

携帯電話料金については、MPTのデータパッケージの場合、例えば1,180MBのデータで1,299ミャン

マーチャット（約93円）であり、1GBに換算すると約78円であるため、相当安い水準にあると言える。筆者の月々の携帯電話利用料金も6,000～7,000チャット（約426～497円）程度である。一方、この料金水準は東南アジアの中でも最低の水準であり、一部事業者からは将来のインフラ投資の原資となる料金水準の見直しを求める声があることも事実である。なお、携帯電話利用者のほとんどはプリペイド方式での利用者であり、携帯電話ショップやコンビニでプリペイドカードを購入して課金を行う。

2016年からはLTE（4G）サービスも提供されており、MPTの人口カバー率は90%以上となっている。また、4Gの通信速度については、OpenSignalの2018年の調査によると、ヤンゴンはダウンロード速度25Mbps以上で、アジアの都市の中で4番目となっており、筆者が使用している感覚では東京と遜色ないかむしろそれよりも早く感じる（ちなみに同調査では、1位：ソウル、2位：シンガポール、3位：台北、5位：東京となっている。）。なお、現在、世界的に導入が進められている5Gについては、バックボーン回線となる光ファイバの整備が不十分であることや、道路等の社会インフラの整備の遅れ、IoT機器があまり普及していない現状等を踏まえ、環境整備や利用面でのニーズが十分でない状況であるものと考えられ、導入はまだ数年先ということになるものと考えられる。

スマートフォンのアプリケーションとしては、モバイルマネーサービスが多く利用されており、MPT（2020年1月28日より、新サービス「MPT Money」を開始。）を含めた上記電気通信事業者4者の他、当地の地場銀行や外国資本の運営によるサービスが存在する。需要の多くは個人間送金（P to P送金）であり、例えば当地では銀行の支店網が限定的である地方部も存在するため、地方部から都市部に出稼ぎに来ている人々が地元への仕送りにモバイルマネーサービスを活用するといった例が多いようである。その他、例えば国際機関等から個人への給付金の支給にモバイルマネーサービスを活用する例もある。一方、商品購入時におけるモバイルマネーサービスの活用についてはまだあまり普及していないが、今後、利用できる店舗の拡大や認知度の向上により更

なる普及が期待される。今後、さらにモバイルマネーサービスの利用者が拡大し、サービス利用者のビッグデータが事業者に蓄積されていくことで、販売促進ツールとしての利用、クレジットスコアリングの展開に繋がっていく可能性も考えられる。

その他のアプリケーションとしては、タクシー配車アプリやフードデリバリーアプリの他、ゲームや動画サービスがよく使われている。また、メッセージアプリとしてはフェイスブックメッセージやバイバーがよく利用されている。特に、SNSアプリとしてのフェイスブックの存在感は圧倒的である。政府機関や企業においても一般のホームページは存在しないが、フェイスブックページは存在するということがよくある。また、情報収集のための検索はグーグル等の検索サービスはあまり使われておらず、フェイスブックで検索することが一般的であり、インターネット＝フェイスブックとでも言うべき状況が存在しているが、これには当地におけるフォント規格問題が深く関係していると考えられている。当地においては世界規格のUnicodeではなくZawgyiというミャンマー語フォントの独自規格が広く普及しており、Zawgyi標準のパソコンやスマホでネット検索をしようとしても検索エンジンが機能しないという状況にある。しかしながら、フェイスブックについてはZawgyiとUnicodeの間で文字化けしないように文字を自動変換する機能を備えていたため、それがミャンマー人の中で受け入れられたものと考えられる。ミャンマー政府はこのような事態を踏まえ、昨年10月1日から現在の主流フォントであるZawgyiからUnicodeへの移行を呼びかけてきている。Unicodeの普及が進めば、現在のフェイスブック一強という状況から、広くウェブサービスの開発や利用がなされるような状況に変化していくことが予想される。

一方、固定ブロードバンドサービスについては、まだまだ普及が遅れており、ITU統計によると現在でも加入率は0.2%にとどまる。MPTが提供しているFTTHサービスは、最大100Mbpsの速度で月々109,000チャット（約7,739円）であり、携帯電話料金と比べて割高感がある。ミャンマーでは家庭用パソコンの所有率が低い状況にあることもその要因と

考えられるが、2017年以降は他事業者の参入が続々となされており、今後の競争進展と光ファイバ網整備の進展により、価格は低廉化していくことが予想される。

(2) 放送分野

ミャンマーにおける地上波テレビ放送については、情報省傘下（国営）のMRTV（Myanmar Radio & Television）、国防省傘下（国営）のMyawaddy TVの他、民放としてはシュエ・タン・ルイン・メディア（衛星テレビ放送局、地上波テレビ放送局及びFM放送局を所有するミャンマーのメディア企業）が運営するMNTV（Myanmar National TV、後述）やチャンネル9、フォーエバー・グループが運営するMRTV-4、チャンネル7等の放送チャンネルが存在する。これに加え、情報省は2017年3月に5つの民放事業者（Mizzima Media, Young Investment Group, Kaung Myanmar Aung, Fortune International, DVB Multi Media Group）に対してデジタル放送権を与えた。これは、ミャンマー政府による民主化政策に伴う放送チャンネルの多様化の一環であり、教育・娯楽関連のコンテンツの充実が期待される。

また、日本の放送コンテンツの継続的発信、「質の高いICTインフラ」の海外展開を促進することを目的とし、総務省が主導する官民ファンドである株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT）、株式会社海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）、日本国際放送等、ミャンマーのシュエ・タン・ルイン・メディア等が出資を行い、2018年4月にDream Vision Company（DVC）が設立された。DVCは、MNTVの番組製作、編成、営業等の実質的な運営を担っている。これまでの放送コンテンツの発信例としては、ドラマ「逃げるは恥だが役に立つ」、アニメ「ポケットモンスター」、乳幼児向け教養番組「いないいないばあっ！」の現地制作版等の放送を行ってきている。

また、DVCはジャパン・ミャンマー・プエドー（日本とミャンマーの交流イベント。「プエドー」はミャンマー語で「祭」を意味する。）の実質的な運営も担っている（写真1）。同イベントはこれまで5回開催されており、昨年2月の開催時には夏川りみ

さんやミャンマー人俳優の森崎ウィンさんらが出演した他、アウン・サン・スー・チー国家最高顧問からもビデオメッセージを寄せられた。また、進出企業がスポンサーとして和食や即席麺を提供する飲食店等のブース出展を行い、約2万人の来場者数を記録した。本年は、2月9日に開催される予定である。

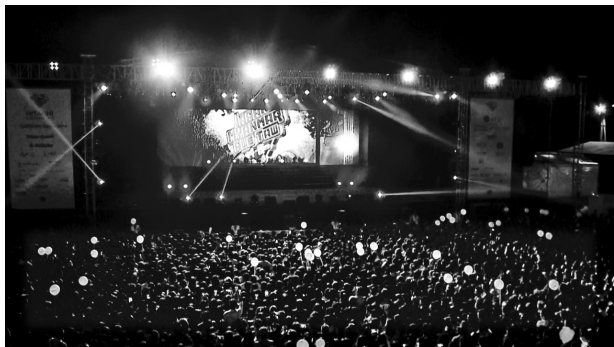


写真1：2019年のジャパン・ミャンマー・ブエードー

(3) 郵便分野

郵便サービスについては、運輸・通信省傘下（国営）のミャンマー郵便（Myanmar Post）が提供している。ミャンマー郵便のサービスについては、軍事政権時代に行われていた検閲や投函しても届かないといった負のイメージが蔓延しており、長らく国民からの信用がなかったが、後述のとおり近年はサービス品質改善の努力がなされている。

2014年4月、総務省と通信・情報技術省（現運輸・通信省）は郵便分野における協力に関する覚書を締結し、人材育成や新規事業の導入等を通じて、ミャンマーの郵便サービス及び郵便局のさらなる近代化・改善のための協力を行うこととしている。当該覚書に基づき、2016年6月よりODA技術協力「郵便サービス能力向上プロジェクト」が実施され（2019年6月完了）、ネーピードー、ヤンゴン、マンガレーの三都市・地域における郵便サービス（送達速度、送達率及び顧客満足度）の品質改善や中長期郵便事業計画の策定支援が行われた。

我が国企業との協業事例としては、長田広告がヤンゴン、ネーピードー、マンガレーの古いポストを広告付きの新しいポストに置き換え、当該設置費用を広告料で回収、ミャンマー郵便にも広告料から一定の割合が支払われるといったビジネスモデルでミャンマー郵便との協業を実施している。また、富

士ゼロックスはヤンゴンの郵便局にコピー、ファックス、スキャナの複合機を設置してコピーサービスを提供し、利用者から利用料を徴収し、ミャンマー郵便にも一定の割合が支払われるといったモデルで協業を行っている。

また、当地においては昨今、Eコマースサービスが少しずつ普及してきているため、今後は主にEコマース分野の商品配送での需要を取り込むべく、ミャンマー郵便への協力を推進していくこととしている。その他、全国に約1,400の局数を有する郵便ネットワークを活用した民間企業との協業や、行政サービスとの連携が考えられる。

このように、我が国はミャンマー郵便のサービス品質の改善や我が国企業等との連携による収益改善といった面で、ミャンマー郵便への協力を行ってきている（写真2）。



写真2：ミャンマー郵便との集合写真

4. おわりに

本稿では、ミャンマーにおける情報通信概況について紹介した。アジア最後のフロンティアとしての経済発展の可能性が注目される一方、ラカイン州問題等の複雑な政治情勢を抱えるミャンマーが今後どのように発展していくのか今後も注目していきたい。

（本稿は筆者の個人的な見解である。）

執筆者氏名

小田 晃一郎（おだ こういちろう）

経歴

1986年、北海道生まれ。2009年北海道大学経済学部卒業。同年総務省入省。2018年6月より在ミャンマー日本国大使館に勤務。

Ignite the flames of passion – Love for Japanese culture burns bright at the NUS Japanese Cultural Festival & Night



月報1月号にて既報の通り、シンガポール日本商工会議所基金「2019年度基金」からは、18の寄付案件と3名の学生への寄付金・奨学金授与が決まりました。その中から、今回はNUS Japanese Studies Society (JSS) 及び3名の学生についてご紹介します。

The Japanese Cultural Festival and Japanese Cultural Night (JCFN) are events organized annually by the NUS Japanese Studies Society (JSS) as part of efforts to engage enthusiasts of Japanese culture in NUS and to encourage the appreciation of Japanese culture. Through JCFN 2020, JSS aimed to achieve the following 4 objectives:

1. Introduce and encourage the appreciation of Japanese culture to students and staff of NUS, as well as other members of the public.

2. Provide a comprehensive, informative and fun Japanese cultural experience for all participants to partake in.
3. Provide a platform for Japanese communities to showcase various aspects of Japanese culture
4. Publicize and extend the reach of NUS JSS.

The theme for JCFN 2020 was 情熱 (jounetsu), meaning “Passion” in Japanese. Through this theme, we aimed to showcase our love and fervor for the different aspects of Japanese culture. We wanted to set alight a newfound passion for our participants by enjoying all things Japanese together. More importantly, as our participants walk through the various activities organized throughout the event, we hoped to rekindle their existing fervor towards Japanese culture and instill newfound interest in other aspects.



Logo design of JCFN 2020 on the Ema mural "wall"

Every year, the Japanese Cultural Festival (JCF) draws its concept from a "matsuri" (meaning "festival" in Japanese), with booths offering various activities, goods, and food. The execution is much like the Summer Festival ("Natsumatsuri") held by the Japanese Association of Singapore (JAS) every August, albeit on a much smaller scale.

Along with raising awareness of Japanese culture and traditions, the annual JCF aims to facilitate the creation of fun memories and bonding through various hands-on activities and performances, as well as Japanese-related goods and products. To this end, NUS JSS and its sub-clubs host booths that are typical of a matsuri-style setting. Other Japanese-related student organizations in NUS (e.g. NUS Karate, NUS Comics and Arts Society, etc.) and other tertiary institutions (e.g. NTU Japanese Appreciation Club, etc.) are usually invited to set up booths. In addition, external vendors are invited for a collaboration to offer their unique goods and services to participants.

In JCF 2020, the event grounds were divided into three main zones. Not only did this allow for a more systematic process of planning, allocating and organizing the booths, it also allowed participants to quickly identify their areas of interest for a better experience at JCF 2020.

The three zones were as follows:

Culture – This zone hosted booths that feature traditional activities that are unique to Japan, such as yukata dressing. Games that are commonly enjoyed at festivals in Japan, such as Yoyo-tsuri (water balloon fishing) and Wa-nage (ring tossing), were held here.

Lifestyle – This zone showcased booths that features the lifestyle of modern Japanese. As a contrast to the Culture zone, this zone featured the aspects of Japanese culture that are more modern, such as karaoke.

Food – This zone, as the name suggests, featured booths that offer traditional and modern Japanese food alike. Booths here offered mainly snacks and tidbits for hungry participants.

NUS JSS organized and held various booths in JCF 2020. These booths were managed by committee members of JCF & JCN 2020 and other volunteers from NUS JSS. The booths were as follows:

a) Administrative & Information

Participants visited the administrative booth to find out more about the event and pick up the event flyers. Lucky draws were also conducted here.

b) Ema mural

Ema are small wooden plaques on which wishes are written upon. A common sight at Japanese temples and shrines, they are left hanging on strings. In JCF 2020, participants were invited to write their prayers and wishes on the *ema* and to hang them on top of strings tied between two poles, forming a mural "wall".

c) Yoyo-tsuri

Yoyo-tsuri ("yoyo fishing") is a game that can be found in most Japanese festivals. "Yo-yos", which are small water balloons partially filled with water and attached to a rubber string with a loop on the end, are placed in a small pool of water. Participants attempted to "fish" the water balloons out of the pool by using a string of paper with a hook on the other end. Participants who successfully manage to pick the yo-yos out of the pool were awarded with the water balloons as a prize, which could be bounced around like a yo-yo.



A participant with his family at the Yoyo-tsuri booth

d) Wa-nage

Wa-nage ("ring tossing") is a common traditional Japanese festival game, where participants toss rings at pegs from a distance in an attempt to score as many points as possible. A variant of this game is also

commonly played in Singapore, with glass bottles replacing the pegs.

e) Shateki

Shateki (“shooting”) was yet another game that could not be missed at Japanese festivals. Participants attempted to shoot down prizes with the toy guns provided. In the interest of safety, toy guns that shoot out child-friendly foam bullets were used in this activity instead, with supervision from NUS JSS members and volunteers at all times.

f) Origami

Origami (“paper folding”) is the art of paper folding, where different folding techniques can be employed to create a wide variety of models. Being a popular pastime, most participants were familiar with this activity. Origami paper were provided, along with folding tips to guide them in creating their masterpiece. Instructions of varying difficulty for specific models were also provided, catering to beginners and veterans alike.

g) Shodo

Shodo, or Japanese calligraphy, is the art of Japanese handwriting. As a form of traditional art, participants were encouraged to learn more about the calligraphy techniques and try them out for themselves. Paper, calligraphy ink and brushes were made available at the booth, and the handwriting process was facilitated by members from NUS JSS.

h) Sado

Sado (“the Way of the Tea”) is a Japanese tea ceremony which involves the ceremonial preparation and presentation of *matcha* or powdered green tea. This traditional cultural activity was handled by NUS Sado Club, which is one of NUS JSS’ sub-clubs. Participants were able to witness a demonstration of the tea ceremony and even experienced the ceremony for themselves.

i) Yukata wearing

A common sight at many festivals, the *yukata* is a casual Japanese garment worn in summer. While the appearance is similar to that of a *kimono*, it is made out of a lighter fabric. For JCF 2020, NUS JSS reached out to external vendors to offer a yukata wearing service, where participants were able to try out the yukata. The booth was manned by members and volunteers from NUS JSS who have the knowledge and experience of wearing a yukata.



A participant trying out the yukata and taking a photo with a backdrop

The Japanese Cultural Night (JCN) is an annual concert organized by NUS JSS, serving as a sister and complementary event to JCF. While JCF showcases Japanese culture as a whole, JCN focuses on a specific area of Japanese culture – the performing arts, which encompasses a wide range; from traditional to modern, from modest to flamboyant.

The aim of JCN is therefore to showcase this unique composition of performing arts, as well as to celebrate its evolution over the years. This year, NUS JSS collaborated with its sub-clubs, other student groups, and external organizations to offer a night of excitement to participants as they went through a plethora of performances that spanned across a multitude of genres.

The performances that were planned for this event covered two main types of performances: traditional and modern. The lineup was designed to allow the audience to enjoy performances from a wide range of genres.

NPTaiko is a group which revolves around the Japanese art of Taiko drumming. With 10 years of history, their members strive to keep the flames of passion for Taiko alive through their trainings and performances. The songs that they will be performing are Tomodachi, Okinawa no Hibiki and Tonbane.



NPTaiko showing off their passionate performance

Nihon Buyo, or Japanese dance, is a performance genre that combines elements of Kabuki, Noh, Bunraku and folk dances. NUS Nihon Buyo club will present a set of three classical dances, namely, Renjishi, Kasaodori (Flower Hat Dance) and Fuji Musume in Nihon Buyo. They will showcase the power and charms of traditional Japanese dance.



A buyo performer dancing to Fuji Musume

KotoKottoN is a koto ensemble based in the Centre for Language Studies (CLS), National University of Singapore. Set-up in 2009 by Ms. Kitai Saeko, instructor at CLS, and also a qualified koto teacher of the Sawai Koto School (沢井箏曲院), KotoKottoN consists of NUS students and alumni.



KotoKottoN performing the theme song of the popular film “Princess Mononoke” by Studio Ghibli

Tokimeki JUMP is a 4-girl Japanese-pop (J-pop) performance group from Singapore, debuting in 2016 and has since guested and performed at several major local events and overseas in Bangkok, Malaysia and Japan.

Tokimeki JUMP strives to portray a unique image of both “Kawaii” (cute) and “Kakkoi” (cool). The group’s core performance is “Odottemita” but has also explored covering songs from Japanese idol groups in increase their repertoire.

Odoro!! is a student-initiated club that focuses on Japanese pop culture dances. They mainly refer and dance to 踊ってみた (Odottemita, also known as tried to dance) videos, an internet phenomenon where dancers of varying backgrounds dance to J-pop songs that they like. It is this spirit of passion and openness which defines Odoro!!.



Odoro!! dancing to a vocaloid song called “Kinsei no dansu”

Uminarie [海鳴りへ] is a J-pop/J-rock band based in Singapore that comprises 6 members. Their name translates to mean “towards the ocean’s cry” and they hope to bring you good covers of their favourite anisongs and Japanese music.

The **Japanese Music Club**, known as JMC, is a group of like-minded individuals with a shared passion for Japanese music. Consisting of members from various backgrounds and music tastes, JMC allows everyone to bond together through performances and weekly sessions. Constantly striving to improve and enjoy Japanese music, JMC presents a band performance at JCN 2020.

Musubi is a collective of musicians that are bound together by their shared love for music. With a roster of seasoned musicians from various backgrounds, styles and genres, Musubi excels in bringing a multitude of genres to life on stage.

The Japanese Cultural Festival and Night 2020 is generously supported by JCCI Singapore Foundation, and the National University of Singapore Japanese Studies Department. In addition, the event would not have been possible without our valued sponsors.

Mr. Bryan Kong Shin Fai

早稲田大学 国際教養学部 日本概論コース 奨学生
(September 2020- July 2021)

1 Please tell us about yourself

I am Bryan Kong Shin Fai, currently 23 years old, a second-year student in Singapore University of Technology and Design. My major is in Engineering Product Development and I plan to specialise in Robotics. I also love playing the Kendama and the Yoyo.

2 What made you want to study in Japan?

Passionate and driven by nature, I pride myself by being a maker or doer. In Japanese, I believe this is called “ものづくり” and I strongly relate to it. I was first inspired to study in Japan when I presented my research in Yokohama Science Frontier High School and visited Tokyo Institute of Technology. Since then I aspire to provide practical engineering applications by design, and Japan who readily adopts robotic developments, is the perfect place for my dreams. Furthermore, my past experiences in Japan has piqued my interest in pursuing a career there and this year abroad will no doubt clarify my future path.

3 What do you intend to study at the university in Japan?

With this scholarship I intend to study cultural nuances from the grassroots, history and even up to political science and law. These aspects deeply affect the person I aim to be, an engineer by design. The classes outside my standard engineering curriculum will help me better understand how Japanese culture is more appreciative to technology, and how I can better design my products for users.

4 How do you hope to bridge yourself between Singapore and Japan in the future?

As an engineer, I hope to continue to provide solutions that Singapore and Japan can adopt from each other, to create a better standard of living for the people. This is very important as problems today are solved on a global scale, and there are often opportunities to adopt similar strategies, or projects from a global level to a local perspective. For example, with the rise of Artificial Intelligence, there is a need for engineers to solve not only technical problems, but also ethical problems. I believe that my understanding of both local and Japanese perspectives will allow me to offer solutions for both



countries, bringing benefits across borders. Finally, I hope to spread the Singapore culture in Japan, and likewise spread Japanese culture in Singapore.



Mr. Goh Chi Min

早稲田大学 国際教養学部 日本概論コース 奨学生
(September 2020- July 2021)

1 Please tell us about yourself (name, age, name of current university & field of study)

Hi, my name is Goh Chi Min. I am 23 years old and currently studying at the National University of Singapore. I major in Economics in the Faculty of Arts and Social Sciences and I will be specialising in Applied and Policy Economics.

2 What made you want to study in Japan?

Since young, I have always appreciated Japan for its culture. From reading manga to learning about its various unique fashion styles, every aspect made me curious and interested to find out more. As I entered university, I took part in a variety of homestay and mentoring programmes and this gave me a glimpse into the day-to-day lives of Japanese students. From there, I wanted to live in the country and to experience a different way of life. Studying in Japan for a year will allow me to have deeper interactions and a more authentic overall experience which I would really treasure.

3 What do you intend to study at the university in Japan?

As an Economics undergraduate, I am very interested to know more about how the international economy work and the various policies that have been implemented by governments around the world. Since Waseda University is highly recognised for their Economics department, I look forward to taking their public policy and monetary economics modules and I would like to have meaningful discussions with the fellow undergraduates there. It will be interesting to learn how economics is seen and taught in Japan, and it would help to sharpen my overall understanding of the subject.

4 How do you hope to bridge yourself between Singapore & Japan in future?

As my interest is in Public Policy and Economics, I would want to work in the public sector after graduation to further Singapore's foreign policies. I will continue to work on my Japanese proficiency, and I believe that I can liaise with foreign diplomats and businessmen from Japan. This can involve promoting opportunities for cooperation between Singaporean firms and Japanese businesses. I believe that there are many areas of



collaboration that can be carried out between both countries and I could use my understanding and knowledge to be the link.



Mr. Endure Goh Wei Tong

国際基督教大学 教養学部 奨学生
(August 2020- June 2021)

1 Please tell us about yourself (name, age, name of current university & field of study)

My name is Endure Goh Wei Tong and I am 24 years old. I am currently a Year 3 Undergraduate at the National University of Singapore, majoring in Japanese Studies.

2 What made you want to study in Japan?

My main goal is to deepen my knowledge about Japan through a first-hand experience of living in the country itself. An extended stay in Japan will provide the opportunity to gather primary data and conduct interviews with the locals which will enrich my knowledge and assist me in generating new insights about Japan. Additionally, I aim to polish my Japanese language proficiency so that I can participate in academic conversation in Japanese.

3 What do you intend to study at the university in Japan?

I intend to focus my study on Japanese business (specifically, marketing) and gender in Japan. I plan to collect the latest data about marketing trends in Japan to prepare for my Honours Thesis. Additionally, I would like to capitalise on ICU's strength in Gender Studies to further my knowledge about gender issues in Japan. Lastly, I also plan to study courses on translation and interpretation as it will contribute to my skillsets in my future career.

4 How do you hope to bridge yourself between Singapore & Japan in future?

I intend to work in an organisation that will enable me to contribute to the improvement of bilateral ties between Japan and Singapore. Presently, I am aiming for a career in the Ministry of Foreign Affairs where I believe I can contribute significantly through diplomatic activities. Alternatively, I am also considering a job in Japanese companies that have vested interest in Singapore. By contributing my skills and expertise, I hope to strengthen business relations between both countries.





2020年8部会合同新年会

去る1月20日、新しい年号の初めてのお正月を迎えるにあたり、Regent Singaporeにて2020年8部会合同新年会を行いました。今年は約260名のみなさまにご参加をいただき、積極的な交流の中、楽しい時間を過ごしていただけたことと思います。

法人サービス・IT部会若井部会長の挨拶で開会され、会頭及び8部会長による鏡開き、続いて西田会頭の音頭で乾杯が行われました。本年のアトラクションであります書家アーティストの本田蒼風様による日本の書道パフォーマンスでは、8部会合同新年会のための特別な作品を揮毫いただきました。最後に第二工業部会阿部部会長の中締めで閉会をいたしました。みなさま、おいそがしいところ、ご参加をいただきまして誠にありがとうございました！









2月 JCCI イベント写真

2月6日 生活産業部会主催「シンガポール風水見学会（午前半日）」



2月11日 理事会



諏訪副会頭と桑田頭会頭



桑田頭会頭と亀山理事

第590回理事会 議事録

日 時：2020年1月14日（火）12：30～13：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：西田会頭、桑田、松藤、諏訪副会頭、石垣、亀山、草野、清州、小林運営担当、辻井、石井（智）、宇野、土橋、安田、稲見、大島、菅原、吉田、大久保、古田、若井、丸山、稲垣理事、新藤、伊藤、石井（淳）参与、清水事務局長 計27名

西田会頭が議長となって開会した。

議 事：

1. 前回（第589回）議事録承認

西田会頭が前回（第589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) 選挙管理委員会の設置について

理事選挙実施のための選挙管理委員会について、委員長にシンガポール味の素 辻井氏、副委員長に日経グループアジア本社 新藤氏、委員に三井フェノールス・シンガポール 吉田氏、竹中工務店 岸田氏、シンガポール日本商工会議所 清水氏を指名する旨、西田会頭より説明があり、諮られたところ、異議なく承認された。

(2) セミナー「The CPTPP: One Year Later」への後援について

The High Commission of Canada in Singapore, Canadian Chamber of Commerce in Singapore and the Singapore Business Federation主催による「セミナー「The CPTPP: One Year Later」」について、後援名義付与の依頼があった。本イベントは、CPTPPの概要について講演やパネルディスカッションを行い、理解を深めることを目的とするイベントである。後援を行うことについて理事に諮られ、異議なく承認された。

(3) 入退会について

清水事務局長より、2法人会員、4個人会員の入会申請、9法人会員、1個人会員の退会申請があった旨説明され、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742社、個人会員85名、計827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

西田会頭から、1月6日に開催した新年賀詞交換会について参加御礼の報告があった。また1月20日の8部会合同新年会への参加依頼があった。

(2) 部会・委員会からの報告

・部会担当職務について

2020年1月からの部会再編に伴い、

第一工業部会 部会長に川崎重工業シンガポールの杉浦理事

第二工業部会 部会長にキッコーマン・シンガポールの阿部理事

第三工業部会 部会長に日立アジアの堀内理事

金融・保険部会 部会長に東京海上シンガポールの小林理事

貿易・運輸部会 部会長にアジア・大洋州三井物産の菅原理事
建設・不動産部会 部会長に竹中工務店の岸田理事
法人サービス・IT部会 部会長にNTT シンガポールの若井理事
生活産業部会 部会長に日経グループアジア本社の新藤監事が選出され会頭として正式に委嘱する旨、
西田会頭から報告された。

(3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の伊藤書記官より以下報告があった。

要人往来として、2019年12月30日に赤羽国土交通大臣が来星し、コー・ブンワン インフラ統括兼運輸大臣と会談を行った。また、2020年1月9日に萩生田文部科学大臣が来星し、オン・イェクン教育大臣との会談や、NUS訪問などを行った。

ジェトロシンガポールの石井所長より以下報告があった。

ジェトロで実施した日系企業を対象とする各種調査への協力につき、謝意が述べられた。また、2月14日に労働法や雇用法に関するセミナーを実施する旨、紹介があった。

(4) 2019年派遣留学生への証書授与

2019年12月10日に開催された基金贈呈式に出席できなかった新留学生に対し、西田会頭から留学証書の授与が行われた。

以 上

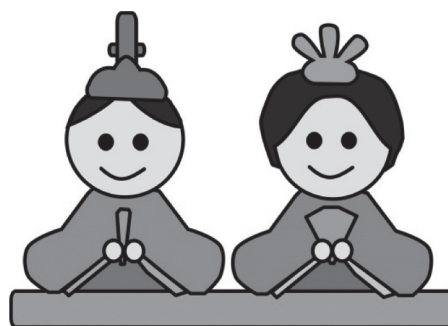
<入会承認会員一覧（2020年2月理事会）>

会 員 名	格付	備 考
Mr Akihito Mizutani (AON SINGAPORE PTE LTD) [金融・保険部会]	D (個人)	保険仲立人（リスクマネジメント業務） その他 設立登記：1983年1月 従業員数：850（現地邦人6）

最近の推移：

('17年10月) 822会員、('17年11月) 820会員、('17年12月) 818会員、('18年1月) 818会員、('18年2月) 820会員、('18年3月) 823会員、
('18年4月) 826会員、('18年5月) 829会員、('18年6月) 830会員、('18年7月) 819会員、('18年9月) 824会員、('18年10月) 819会員、
('18年11月) 824会員、('18年12月) 825会員、('19年1月) 819会員、('19年2月) 817会員、('19年3月) 815会員、('19年4月) 813会員、
('19年5月) 820会員、('19年6月) 821会員、('19年7月) 819会員、('19年9月) 819会員 ('19年10月) 820会員、('19年11月) 830会員、
('19年12月) 831会員、('20年1月) 827会員

シンガポール日本商工会議所
事務局便り



◀ 2020年2月活動報告 ▶

生活産業部会主催「シンガポール風水見学会（午前半日）」

去る2月6日（木）生活産業部会主催にて「シンガポール風水見学会」を開催し、全部会から43名もの方々に御参加いただきました。やむを得ない事情で途中ルート変更もありましたが、ガイド安田様の解説と共に主要な風水スポットを巡り、短時間ながらも非常に濃い時間を過ごしました。参加者からは「在星歴は長いですが、まだまだ知らないことがあって面白かった」などのご感想をいただきました。

第2工業部会 懇親ゴルフ

2月8日（土）にバタム島のSouthLinks Country Clubにて開催された第2工業部会懇親ゴルフには、計15名の方にご参加いただきました。和気藹々とした雰囲気の中、参加者はプレーを楽しまれ、ゴルフ終了後には成績発表を兼ねた昼食懇親会が開催されました。当日は、天候にも恵まれ、無事に終了することができました。次回の懇親ゴルフも、是非皆様のご参加をお待ちしております。

◀ 2020年3月 行事予定 ▶ ※予定は事情により変更・追加されることがございます。

開催日	開催区分	イベント名	時間・場所
3月8日（日）	部会	貿易・運輸部会&法人サービス・IT部会 「懇親ゴルフ」	08：01－15：00 Laguna NGCC
3月10日（火）	理事会	3月度運営担当理事会 第592回理事会	11：30－12：15 12：30－14：00 日本人会
3月12日（木）	委員会	広報委員会	12：30－14：00 日本人会
3月15日（日）	部会	第1工業部会 「懇親ゴルフ及び夕食懇親会」	12：30－20：00 Sentosa Golf Club
3月17日（火）	総会	JCCI 年次総会	18：30－20：30 Mandarin Oriental Singapore
3月23日（月）	部会	法人サービス・IT部会主催勉強会 「Resource Sustainability Act 2019」	15：30－17：30（仮） 未定
3月27日（金）	基金	管理委員会～ JCCI基金年次総会	13：30－14：30 JCCI事務局 会議室

月報 March, 2020

編集後記

2020年1月29日早朝、中国湖北省武漢市を中心に広がる新型コロナウイルスによる肺炎の人から人への二次感染が日本国内で確認されたとのニュースに接する中、この編集後記を書いています。旧正月を利用して8年ぶりに日本でゆっくり休みを過ごし、妻の実家のある東京と私の地元の大阪で旨いものでも食べようと楽しみにしていましたが、新型肺炎のこれからの動きが気になり落ち着かず、時間ばかり過ぎていきます。この号が皆さまのお手元に渡る頃には事態が終息していることを心から願いつつ、個人レベルでできることとして、常に冷静で落ち着いた対応を心掛けたいと思っています。

さて、今月の特集記事はいかがでしたか？本号では、スマートシティ開発や、2016年末のIR推進法成立以降、日本各地で具体化が検討されているカジノを含む統合型リゾート開発の事例として注目を浴びるシンガポールのオフィス市況と外資系を主とするオフィス戦略から、ミャンマーにおけるデジタルトランスフォーメーションの進展状況、アジアの次のフロンティアと呼ばれるバングラディッシュ情勢、JCCI会員企業の皆さまが日々腐心されておられるであろうローカルスタッフの人材育成戦略、そして、近年は、シンガポールはもとよりアジア各国で上質な味を楽しむことができる「和牛」「焼肉」の市場の現状・将来性、と多岐にわたる内容をお届けさせて頂きました。執筆者の知見が皆さまのビジネスや生活のヒントになれば幸いです。

末筆になりますが、ご多忙の折、ご協力頂きました執筆者の方々に誌面を借りて改めてお礼申し上げます。誠に有難うございました。

(編集後記担当：KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE LTD 佐藤 紀之)



左：佐藤 右：堀

○名前：佐藤 紀之 (さとう のりゆき)
○出身：大阪府
○在星歴：2年3か月 (2017年11月より)
○会社名：KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE LTD
○仕事内容：アジア地域8か国 (シンガポール、ベトナム、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、インド、ミャンマー) における営業統括業務

○趣味：ゴルフ

○シンガポールのお気に入り：ビールがいつでも美味しい常夏の気候

○名前：堀 和寛 (ほり かずひろ)
○出身地：北海道旭川市
○在星歴：4年4か月 (2015年9月～2019年12月)
○会社名：MUFG BANK
○仕事内容：経営企画

○趣味：読書、絵を描くこと

○シンガポールのお気に入り：1年中温暖な気候

○月報読者の皆様へ：
2019年12月に日本に帰国し、改めてシンガポール生活の快適さを実感しております。

発行

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

編集

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

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/>



BINALは貿易・物流・通関のシステム作りを通して 皆様へ効率と快適をご提供し続けています。

Export trade control
TOSS-SP EXPORT

Import trade control
TOSS-SP IMPORT

Optical Character Reader
TOSS-OCR

Auto Document Control
TOSS-AI

NVOCC・Port・Air Logistics
TOSS-LOGIPOINT

Schedule Control
TOSS-LOGIWORKS



バイナルイメージキャラクター
唐橋ユミ

BINAL <https://www.binal.co.jp>

お問合せは、担当青山まで aoyama@binal.co.jp Tel: 6226 2357

ガステック2020年 - 9月8 - 10日
シンガポールエキスポにて3日間での開催

ガステック2020年 エネルギー業界で最大かつ重要な国際 展示コンフェレンス

ガスとLNG(液体天然ガス)は、この業界が低放出エネルギー源への移行に伴う再生化エネルギーの発信源となる確実でまた低予算のエネルギー源の象徴であります。ガステックは、クリーンエネルギーの未来に向け、ガス、LNGそしてエネルギー業界同士のビジネスが派生する最大かつ確実なプラットフォームを提供し続けております。

35,000

以上の国際出席者

700+

以上の世界各国にわたるエネルギーバリューチェーンからの展示参加者

55,000 sqm

以上の展示面積

16

国からのパビリオン出展

100+

以上のガス、LNGそしてエネルギー業界を推進する各国からの国々の代表者

250

以上のハイレベルスピーカー講演

こちらまでお気軽に質問、詳細お問い合わせください。
お待ちしております。

メインライン: +44 20 36155943 または モバイル: +44 07860844175

Makiko Kamata, Country Head – JAPAN メールでの問い合わせ makikokamata@dmgevents.com

サポート



パートナー

オーガナイザー