

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.006/03/2017
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore
Website: <http://www.jcci.org.sg>



毎日笑顔の 海外生活をサポート



<p>外来診察</p> 	<p>予防接種</p> 
<p>健康診断・医療検査</p> 	<p>理学療法</p>  <p>肩痛・腰痛・足痛 スポーツ障害・リハビリ等に</p>
<p>医療相談</p>  <p>生活習慣病・禁煙・アレルギー 感染症・渡航医療・他</p>	<p>歯科は JGHデンタルクリニック(本院内)</p>  <p>Tel: 6235 7747</p>

www.japan-green.com.sg

総合診療の
オーチャード本院

ジャパングリーンクリニック

診療科目 外来診察 (小児科・内科・外科・耳鼻咽喉科・婦人科*・他一般), 予防接種*, 乳幼児健診*, 医療検査*, 健康診断*, 理学療法* (疼痛治療・リハビリ等), 各種医療相談 (アレルギー・禁煙*・他)
*一般診察は予約不要です。*印は要予約。

受付時間 月～金曜日 09:00～12:00 14:00～17:30

土曜日 09:00～12:00

休診日 日曜日、シンガポールの祝日

所在地 290 Orchard Road, #10-01 Paragon
Singapore 238859

Eメール reception@japan-green.com.sg

電話 6734-8871

ファックス 6733-1213

- ◆ MRTオーチャード駅より徒歩15分
- ◆ エレベーターはTower 1、Lobby Eをご利用ください
- ◆ 主要各科医師が在籍し検査機器も揃えた総合クリニックです



オフィス街の
身近なクリニック

ジャパングリーンクリニック
シティ分院

診療内容 外来診察 (一般内科・眼科*), 予防接種, 健康診断*, 理学療法* (疼痛治療・リハビリ等), 各種医療相談 (アレルギー・禁煙・他)
*ご予約をお願い致します。*設定日時はお問い合わせください。

受付時間 月～金曜日 09:00～12:30 14:30～17:30

休診日 土曜日、日曜日、シンガポールの祝日

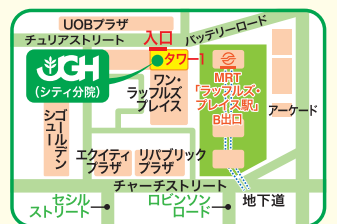
所在地 1 Raffles Place One Raffles Place (Tower 1)
#19-02, Singapore 048616

Eメール citybranch@japan-green.com.sg

電話 6532-1788

ファックス 6532-7673

- ◆ MRTラッフルズプレイス駅B出口至近
- ◆ オフィスタワー入口はChulia Street側 (UOBプラザ前) です
- ◆ お越しの際はIDカード (EP等) をご持参ください



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

2017
FEB

月報

CONTENTS

<特集>

- アジアにおける人事組織の変化—ジェネラリスト人事からスペシャリスト人事へ—
EN WORLD SINGAPORE PTE. LTD.
西野 雄介 p2
- 優秀人材の獲得のため企業がやっているプロフェッショナルSNSを活用した採用戦略
LINKEDIN JAPAN
西田 侑依 p6
- 米中激突のeコマース最前線～東南アジアデジタルエコノミー事情～
GLOBALBRAIN SINGAPORE PTE. LTD.
鈴木 尚 p10
- マレーシアにおけるビジネス上の留意点—近時制定された新会社法の観点からの気付事項—
MORI HAMADA & MATSUMOTO (SINGAPORE) LLP
川村 隆太郎
上野 満貴 p15

<業界プラス1 不動産>

- 東南アジアの商業施設事業
MITSUI FUDOSAN (ASIA) PTE. LTD.
福井 健人 p19

<特集 座談会>

- 『BREXIT・米国大統領選挙など、不透明な世界情勢の中での日本企業の動向』 p24

<事務局便り>

- 2016年寄付先団体・奨学生紹介 p35
- 日本シンガポール協会便り p39
- 議事録 p40
- 事務局便り p42
- 編集後記 p43

月報題字：麗扇会 青木麗峰
表紙写真：本田 智津絵 JETRO SINGAPORE
写真タイトル：新年、酉年を迎え、中国正月ムードにあふれるチャイナタウン

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>

アジアにおける人事組織の変化 —ジェネラリスト人事からスペシャリスト人事へ—

EN WORLD SINGAPORE PTE. LTD.
Country Manager
西野 雄介



はじめに

多くの日系企業様に訪問させて頂く中で、経営の現地化は今も昔も変わらぬテーマである。それぞれの企業ステージ、発展段階、日本本社の考え方など様々な要素が絡み合い、それぞれの現地化の形、速度がある。大きく分けると、①現地化が完全に完了してグローバルレベルのガバナンスの元、現地ビジネスは現地の意思決定で行われているステージ、②理想系を理解した上で一つ一つの組織や役割の現地化を進め、組織の見える化の実現を目指しているステージ、③現地化のコンセプトは理解しつつも自社の組織にどう当てはめ、どう本社や地域本社とのバランスをとり、役割分担をするかを検討しているステージに分かれる。

ここ2-3年はまさに②のステージにある企業群が増えてきており、駐在員から現地社員へ委譲される役職も増えてきている。その過渡期において重要なのが、日本人同士のあうんの呼吸で実行されてきた意思決定や業務体系のプロセス化（SOP＝業務の標準プロセス）である。これは日本人同士の業務体系のみならず長年日系企業に勤めているローカル社員が作り上げた業務体系などもブラックボックス化されている場合も多いので、ここのプロセス化も重要課題になってくる。

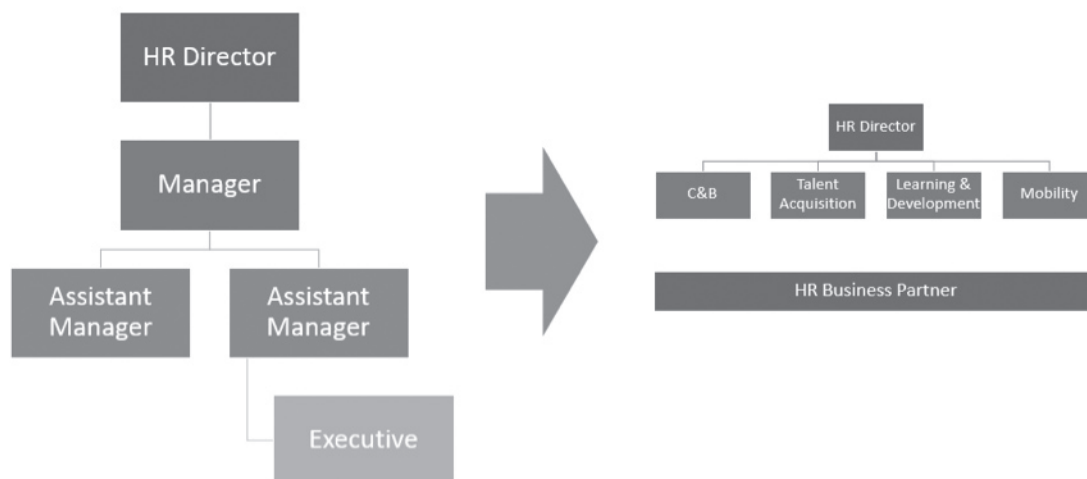
現地化のプロセスの中では、単に現地社員に権限委譲したり、役割を委譲することにとどまらず、それをきっかけにしながら“業務を遂行できるだけの社員層”から“戦略を考えて提示できる人材層”への移行もともに進むことになる。そうなった時に、特

に長年会社に貢献してきてくれた現地の20年、30年選手の業務や処遇の見直しも必要になってくる。

この標準プロセスの構築をすすめるにあたり、比較的、プロセスを作ることが得意な米系企業などの事例はヒントになる場合があり、多くの日系企業においても一部米系のコンセプトのエッセンスを自社の経営に反映させ始めている事例もみられる。今回はその中でも、人事組織がどのような現地化への移行期を迎えており、どのような人材が求められているかを米系のコンセプト、日系企業における活用実態などを見ながら考察していきたい。

ジェネラリスト人事からスペシャリスト人事への移行

多くの日系企業にとっての伝統的な人事組織は、人事部長以下、人事課長、人事アシスタントマネージャー、人事スタッフという形で構成されている場合が多い。その時々課題にあわせて様々な人事課題に対応するジェネラリスト人事になっている。大抵の場合、人事部に配属された社員は、給与計算などのオペレーショナルな業務から経験し、先輩社員のサポートをしながら徐々に経験値を上げていく。シンガポールの場合は、その経験値を転職の機会をフルに活用しながら上げていくケースが多いのはご承知の通りである。このような人事組織は高い柔軟性と誰もが一定程度の人事ノウハウを同じように蓄積していくことで、持続性の高い人事業務プロセスが構築される。一方で、人事の一つ一つのモジュールの専門性が高まらないのが課題でもある。簡単に言うと、どんなことである程度は対応できるが、



「効率性」が極めて低くなっている。故に、オペレーショナルな人事組織で終わってしまい、事業部門に対しての専門性と効率高い、戦略的な提案ができない現実もある。

理想的な人事は事業の状況も常に把握しており、その事業を伸ばす為になどどのような人事施策を作るべきかを常に考えていると言われる。社長とCFO、人事部門が同じ事を話しているのが理想的な人事の形とも言われる。効率性と高い戦略性を実現すれば、より事業に競争力を加える価値の高い人事組織になる。

その為に、多くの企業がスペシャリスト人事の組織へ移行し始めている。スペシャリスト人事組織とは一人の人間が多く役割を担うのではなく、組織、育成、採用、制度などの専門性を持ち、その専門性を高めていく組織である。つまり、前述の部長、課長といった組織ではなく、部長以下、組織担当マネージャー、育成担当マネージャー、採用担当マネージャー、制度担当マネージャーといった組織の形になる。それぞれは各専門性の中で事業部門と議論し、人事として提案できる幅を広げていく。これは何も大企業に限ったことではなく、中小企業、特にシンガポールにおいては、人事は一人という組織も少なくないと思うが、同じコンセプトで人事ポジションの効率化を図っている。例えば、人事を一人でやっている組織の典型的な例は、ざっくり人事全般というジョブディスクリプションがあり、その中で必要に応じて柔軟に業務を決めている。しか

し、より効率性を高める一人人事は、ジョブディスクリプションをより詳細に定義し、業務を細分化し、細分化された業務に対して明確なKPIを持つ事によって、業務の持続的な改善を促す形を作る。所謂、センターオブエクセレンスという考え方である。

センターオブエクセレンス

センターオブエクセレンスとは元々、産学連携による産業政策の文脈で使われることが多い言葉で、1951年頃のアメリカを起源としてコンセプトが展開してきている。日本では2002年から教育政策の文脈で使われ始め、後に企業へも広がっていくことになる。基本的には、組織横断的に高い専門性をもって動く集団や組織のことをさす。

米系企業などにおいては、営業部門のセンターオブエクセレンス、マーケティング部門のセンターオブエクセレンスなどの組織が設置されていることもある。人事におけるセンターオブエクセレンスとはまさに上述したような、組織、育成、採用、制度など高い専門性の中で事業横断的に動く組織のことを言う。更に高度な組織になってくると、もう一段階細分化されたセンターオブエクセレンスをおく組織などもある。例えば、とある米系企業は、人事のセンターオブエクセレンスの下に採用部門のセンターオブエクセレンスをおき、同部門は、候補者ソーシング担当、面接プロセス管理担当、候補者のプロセ

スにおける同社のエンゲージメントの質をあげる担当、入社対応担当など細かい専門集団にわけられ、その中で詳細なKPIが設定され、事業の成功を採用によってもたらすインパクトを大指標として管理している。候補者ソーシング担当は、社内紹介、ソーシャルネットワーク、自社採用ホームページ、外部求人サイト、ヘッドハンター等のリソースを最大活用し、アジア太平洋地域における採用をより少ない人数で効率的に行うことに集中する。その中で、各チャネル毎の採用目標がKPIになり、そこにかかったコストも厳しく管理する。候補者のプロセスエンゲージメント担当は、すべての面接の後に候補者と面談し、これまでの面接で同社の社員と関わった体験談を聞き、それが一貫した意見であるか、包括的な情報が提供されてきたかなどのフィードバックを受ける。その上で、各面接官への面接指導やプロセスの改善を行う。また入社対応担当は、入社タイミングで面談し、前職の組織のヒアリングや、他に同社に興味を持つ人材がいないかなどのヒアリングを行い、社員紹介プログラムで得られるベネフィットを伝える。

これは一事例に過ぎないが、米系企業の業務の細分化と詳細なプロセス化は日本企業にとっては驚くものかもしれない。しかし、実はこれらには日本の製造業におけるカイゼンプロセスの要素がふんだんに盛り込まれており、完全に目新しいものであるというわけではない。本社レベルでは高い専門性集団の組成が進んでいる組織もあるが、シンガポールやアジアにおける小さな組織でどこまでやるかという課題はあるが、上記の組織事例が米系企業のシンガポール拠点の事例である事も無視できない。それだけ、人の獲得という事業プロセスに徹底的に投資していることは注目すべき事例である。日系企業でも、人事のセンターオブエクセレンスというレベルでの導入は近年増えてきており、一見、大きな投資にも見えるこのような組織作りは、実は、事業利益を大きく引き上げ、外部コンサルティングコストなどの削減に大きく寄与しているという事実もある。何もこれは大企業に限った話ではない。再三になるが、中小企業でも、人事が一人の組織でも同じある。事業と深く関わり、業務を細分化し、定義し、

明確なKPIを設定し、それを管理する仕組みがあれば、一人の人事であれ、より戦略的で強い人事になることは間違いない。

統括拠点 × センターオブエクセレンス

シンガポールには多くの企業はアジア太平洋地域地域の統括拠点をおいているケースも多くある。では、統括拠点における人事のセンターオブエクセレンスはどのような役割を果たしているのだろうか。統括拠点の役割は、地域の事業サポートや経営企画、事業企画、経理財務などさまざまな役割があるが、人事においては多くの日系企業では、地域の社員育成支援、地域間・組織間のモビリティ施策の開発、人事制度の統合や給与制度の改定、最適化などが役割としてあげられる。地域の統合を図ることにより、より最適で効率的な組織開発がなされることやガバナンスを強化することになるが、一方で統括拠点が本社との間に入ることにより、各国の自由度が下がる為、各国からの反発が強いのも現実である。その為、統括拠点設立の初期には、育成支援という各国のプラスになる形のみでの支援からスタートする日系企業は多い。一方で、統括拠点の役割が明確化され、人事におけるセンターオブエクセレンスが確立している企業では、各機能毎に高度な支援が行われている。

例えば育成においては、各国の営業部員の育成プログラム、リーダー開発プログラムなどのコンテンツを開発しながら各国の研修員を育てたり、他国のベストプラクティスを集めて共有する仕組みを作ったり、会社文化や歴史の研修を各階層毎に導入し次世代リーダーを育成したりと様々な役割がある。

採用においては、各国の現場社員の採用は各国で行うものの、例えば、管理職以上の採用は地域統括拠点から管理するという分け方をしているなどが一例である。これは、次世代の事業を担っていく重要役職の採用は地域統括レベルの高い視座で精査する必要があるからである。また上述したような採用プロセスの改善や、そもそも採用プロセスの構築、そのKPIの設定などは地域統括拠点で行う場合が多い。

センターオブエクセレンスにおいて大事なのは役割を明確に定義し、それを組織に明確に伝え、この機能がいかに事業を支援できるか、どのような場合に頼ればいいのか、どのような時には頼れないのかという事を明確にしておくことである。その時々ニーズに合わせて動く人事での専門性の高い人事と比べてきわめて競争力が低くなる。それでも人事は必要に応じて様々な役割を担う必要がでてくる。そこで重要なのは、どれ位の割合で柔軟なHRの役割をこなし、どれ位の割合で戦略的な専門人事の役割を期待されるかということ定義することによってバランスの取れた役割を設定することができる。

スペシャリスト人事、センターオブエクセレンスから現地化

現地化へのアプローチは営業部門から始まる場合もあれば、財務面から始まる場合もあれば、人事部門から始まる場合もある。どのようなアプローチを取ろうとも結局は人をどうするかという事が議論になる。その意味では、人に関する戦略を考える人事部門そのものが現地化の一例となり、現場に示していくことにより、大きな衝撃を与えることなく、変化を推進してきた事例もある。現地法人や地域統括の責任者は駐在員だが、人事部門の責任者に現地の社員を迎え入れ、より大きな権限と責任を与えることにより、より各国に根ざした、また地域機能の最適化を図ることのできる組織に変わっている企業は増えている。もちろんその際に日本とのコミュニケーションという課題はあるが、それは若手駐在員が橋渡し役となれば、駐在員にとってもアジア人事を学ぶ機会にもなるし、現地の責任者にとってもコミュニケーションの課題が軽減され、大きな役割を推進できる糧になる。

人事という組織への投資は得てして中々積極的に薦められることは少ない。業務を細分化して必要なことを洗い出せば出すほど、今のリソースではすべてこなせない事はわかってくることはよくある。そうした時にそこに追加の投資を行うか、事業部門での投資を行うかという話になる。大抵の場合はすぐに売上につながる事業部門への投資のほうが経営的には求められ、人事は現状維持という事はよくあ

る。では、なぜ米系企業などはそこまで詳細に細分化するのかといえば、それは結局、事業の元にいる人に関わることに投資をしなければ何もかわらないという本質に基づいている。その中でも採用は事業の根幹に関わる部分である。上述のセンターオブエクセレンスの組織で、とある企業は採用部門の給与が最も高い体制になっている。各専門部署に、専門家をおいているので人事は人事全体で同じ給与というわけにはいかないため、投資が必要な採用部門は給与テーブルが上の優秀な層をおいているというのはよくある事例である。米系のメガベンチャー企業などの成功事例を見ても、必ずといっていいほど社員10人目以内には採用担当が採用されている。

日系企業においても欧米拠点ではより進んだ現地化議論も、アジアではまだまだ議論の中間地点にある。地域の人材の成熟度、日本本社との距離感など様々な事情が絡み合っただけの現状があると思うが、本稿が少しでも現地化までの道程を歩いている企業の皆様の一助になれば幸いである。

執筆者氏名

西野 雄介 (にしの ゆうすけ)

経歴

明治学院大学 国際学部卒業

大手人材紹介会社日本法人にて外資系企業向けヘッドハンティング事業を経験後、2010年来星。世界中の企業のアジア拠点の管理職採用支援を行う。近年は日系企業のアジア拠点向け採用支援にも力をいれている。2010年よりシンガポールSCM部門責任者を経て、2012年より現職。

優秀人材の獲得のため企業が行っている プロフェッショナルSNSを活用した採用戦略

LinkedIn Japan
Enterprise Marketing Lead
西田 侑依



東南アジアにおいて多くの日本企業が優秀な人材の獲得に苦戦している。しかし、これは日本企業のみ課題ではなく、激化している東南アジアの人材獲得競争下においては、シンガポールの地元企業、外資系企業においても同様の課題である。

また、採用の現場では新たなトレンドとして、ミレニアル採用、転職潜在層へのアプローチ、社員紹介制度の強化、データを活用した採用戦略、プロフェッショナルSNS（ソーシャルネットワークサービス、以下SNS）を活用した採用など、と言った言葉を耳にすることも多くなっている。その中でも、プロフェッショナルSNSを活用した新たな採用戦略について紹介したい。

LinkedInは、ビジネスプロフェッショナルに特化したSNSとして、全世界で4億6700万人以上、アジアで1.05億人以上、シンガポールでは100万人以上が利用している。

2015年にLinkedInが実施した調査では、シンガポールの63%のプロフェッショナルが新しい仕事を探す時のチャンネルとしてプロフェッショナルSNS（LinkedInなど）をあげ、すでにオンライン求人サ

イトの60%を上回っている。ミレニアル世代は様々な情報収集をオンラインで行っていることから、プロフェッショナルSNSを活用した採用戦略は今後必須であると言える。

プロフェッショナルSNSを活用した採用は、企業の人事がソーシャルを活用して自社の情報を発信するだけに留まらず、自社の社員を巻き込んで企業ブランドのアンバサダーとなることも含まれる。人事だけの仕事ではなく、社員一丸となって取り組むことが重要だ。

プロフェッショナルSNSを活用した採用戦略について、候補者の動きの変化と、実際の活用企業の事例から解説しよう。

シンガポールにおける人材トレンド

LinkedInでは、毎年世界中のプロフェッショナルを対象に様々なアンケート調査を行っており、2016年度の人材トレンド調査の結果をもとに候補者がどのような動きをしているかを紹介したい。

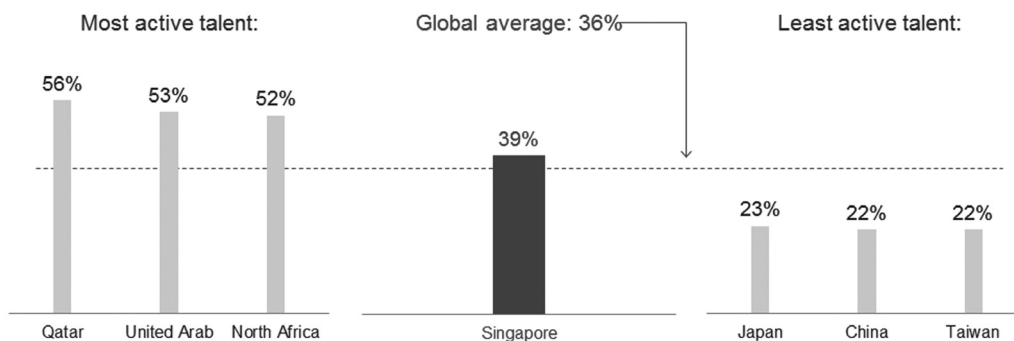


図1：積極的に転職活動をしているプロフェッショナルの割合

What candidates want to know most about your company

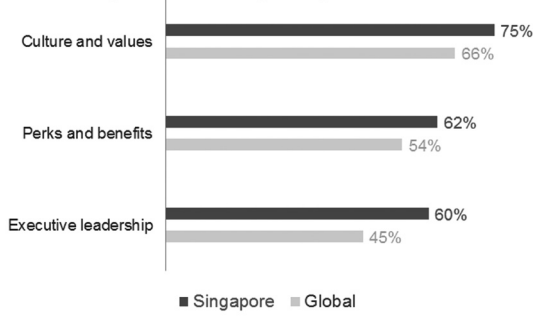


図2：候補者が採用企業について知りたいこと

1. ほとんどのプロフェッショナルは新たな仕事の機会に対してオープンである

シンガポールのプロフェッショナルの96%が新しい仕事の機会を聞くことに興味を持っていることが分かった。また、実際に積極的に転職活動を行っているのは全体の39%、(転職顕在層)とグローバル平均の36%と比較しても高い割合である。ちなみに日本は23%となっている。(図1)

グローバルと比較しても、シンガポールは転職顕在層が多いことが分かる。人材の流動性が高く、ほとんど全員が新しい仕事の機会について興味を持っているシンガポールでは、プロフェッショナルSNSを活用して、転職顕在層だけでなく潜在層に対しても常に自社の最新の会社情報や採用情報を発信していくことが重要である。

2. 候補者は採用企業についてや、仕事に関してよく理解をしていない

転職を検討した時に障害になっている事柄に関して、1番は「その会社で働くイメージが湧かない(49%)」、2番目に「何を期待されているかが不明(45%)」となっている。候補者は、その会社で働くイメージが湧くようなエンプロイヤーブランディングのコンテンツを発信することを求めているが、そのような情報が企業から公開されていないと候補者は感じ、転職活動の妨げになっている。また、候補者が知りたい項目に関する調査では、「給料および待遇」などよりも「企業文化」を最も重視しており、またグローバルの66%と比較してシンガポールは75%という高い結果となった。貴社ではどのように企業文化を候補者へ発信をしているだろうか。(図2)

また、企業を去る時の理由で最も多かったのは、「キャリアアップの機会がないこと(50%)」であった。こちらもグローバル平均の43%と比較してシンガポールでは高い結果となった。その次に多かった理由は、「よりチャレンジングな仕事をしたかったから(38%)」、「自分に対して適切な評価がされていないから(35%)」。(図3)

優秀な人材を社内に残しておくためには、キャリアアップの機会に関して常に社員と会話をし、考慮しておくことが重要である。

The most common reasons why people leave their job:

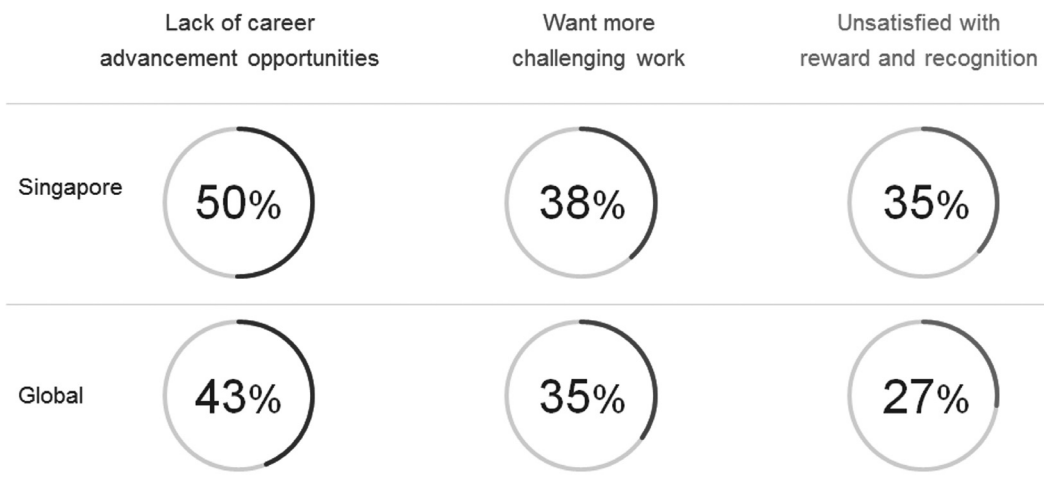


図3：退職の理由

3. 企業メッセージが決まったら、適した方法で共有していくことが必要

候補者が新しい仕事の機会を得るのは、1番「その会社で働いている社員（23%）」、2番「人材紹介会社（21%）」、3番「第三者ウェブサイト、または求人媒体（11%）」との結果となった（図4）。LinkedInでは、プロフェッショナル同士がプラットフォーム上で繋がりを形成できるため、自社の優秀な社員の繋がりを活かして採用活動を行うことも可能だ。

また、求人の情報を得た後何をするかという調査に対しては、すぐにその求人へ応募するのではなく、「その企業のウェブサイトを見る（63%）」、「自身のレジュメを更新する（52%）」、「その企業に関するオンラインの記事を読む（43%）」との結果となった。自社サイトやオンライン上で会社の文化や、待遇、事業リーダーの考え、などを積極的に発信しているかどうか重要ということが分かる。

また、実際に転職する方法は、「その企業の知り合い経由（43%）」が最も多く、その次に「人材紹介会社経由（38%）」、そしてその次が「求人サイト（37%）」の結果となった。自社の優秀な社員の繋がりを活用し、社員に社員紹介制度を理解してもらい、また一人ひとりに会社のアンバサダーとなってもらうよう働きかけをすることが重要であると言える。

以上の3つのトレンドから分かることは、転職顕在層だけでなく、転職を考えていない潜在層に対しても、自社の文化や募集しているポジションの情報などを常に適切な方法で発信していくことが、優秀な人材の確保において重要である。

また、人事は広報と連携を取りながら、募集職種

の掲載だけでなく、オンライン上で企業文化や事業責任者の考えを発信したり、また、自社の社員の繋がりを活かして、彼らにアンバサダーとなってもらい、企業情報や求人情報を外に発信してもらうよう推進していくことが重要であると言える。

プロフェッショナルSNSを活用している企業の活用事例

次に、実際にプロフェッショナルSNSを活用しているシンガポールと日本企業の活用事例を紹介したい。

1. シンガポールの大手企業

2013年4月に行ったインタビューで、大手シンガポール企業A社は、自社の事業の柱となっている既存事業の市場が縮小している中で、5つ目の事業の柱として新しい事業を推進するための変革期を迎えており、プロフェッショナルSNSを活用した採用活動を開始した。新しい成長の柱であるE-commerceとロジスティックスを機軸に変革を推進していくことになった時、これまでと全く異なるスキルの人材が必要となり、そのスキルを持つ候補者の属性に対して、A社の新しいイメージを醸成していく必要があった。

そこで、A社はLinkedIn上で必要とするターゲット層を惹きつけることを意識し、会社の変革ストーリーを配信。また、マネジメントチームのLinkedInのプロフィールを活用して、自社が必要とする要件に見合った候補者にとってA社がキャリアアップをできる場所であることを伝えることを開始した。そうすることで適した候補者が応募してくれるスキームを構築することに成功。グローバルの大手企業や、コンサルティング会社からも応募が集まるようになった。また、投資案件のマネージャー募集の際は、有名な投資銀行や一流の大学を卒業した学生からの応募が集まったという。

「我々のE-commerce事業に興味を持ってくれる候補者のプロフィールが自然と集まって来た時、行っていることが正しいとわかりました。自身の事業を立ち上げるためにベストなプラットフォームを求めている若い企業家が当社のE-commerceチーム

People first learn about a new job through

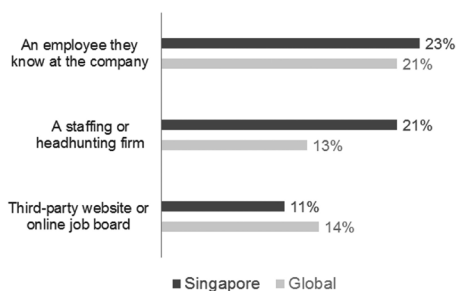


図4：仕事について最初に知る方法

に入ってくれることを選んでくれたこともそれを象徴しています」

A社のケースは、人事だけでなく、プロフェッショナルSNS上で社員のプロフィールを活用し、ターゲット属性に対して正しくメッセージを届けた結果、適した候補者から応募が集まる仕組みを醸成した事例である。

2. 海外に幅広く展開する日系大手企業

海外に幅広く展開する日系大手企業B社は、2012年5月からLinkedInを始動。利用のきっかけはグローバル化に伴い、「弊社の場合、国内での知名度は十分にありますが、海外ではまだ知名度が低く、待ちの姿勢では他社に先を越されてしまいます。世界最大級のビジネス特化型SNSで転職潜在層へのアプローチが可能なLinkedInをフルに活用しようとなりました」と語っている。

LinkedIn上に企業を紹介する会社ページを設け、世界に向けて企業や採用情報を配信しているが、SNSを活用することによって候補者一人ひとりと丁寧なコミュニケーションをとることが可能になった。これにより、これまでB社を知らなかった人にブランドを認知してもらえ、企業の理解を促し、採用ブランドを高めることに繋がっているという。B社は、国内に比べ、海外での認知率が同じレベルに至っていないため、特に海外の候補者に対して企業の説明をする必要がある。海外の優秀な候補者へアプローチし、直接専任者が事業内容や魅力を伝えることで、B社に対する興味関心を持つきっかけが生まれる。

ポジションの説明を詳しくすることで、仕事内容への理解が深まり、採用時のミスマッチを避けられる。また、「LinkedInはビジネス特化型のSNSであるため、優秀な候補者が当社に入社すれば、その先の優秀な人材のネットワークへの情報が拡散されることも多い。このように、ひとりへの密なコミュニケーションを通して、当社のブランドがバイラルに広がっていくのである」と語っている。候補者のトレンドでも話したように、候補者はその企業で働いている社員を通じて入社されるケースが最も多いというケースを体現している。

まとめ

東南アジアの採用において、日本企業の大きな課題は企業認知度の向上という声をよく聞くが、この市場で採用競争力を高めるためには、人事、広報だけでなく、社員一人ひとりが協力しながら、優秀な候補者をひきつけるためのブランディングが必要となる。その一つの戦略としてプロフェッショナルSNSを活用した採用戦略を紹介した。

まずは、自社がどのチャネルを使ってどのような情報発信しているかを見直し、社員にも協力してもらいながら、ターゲットとなる候補者に見てもらえるようにプロフェッショナルSNSなど様々なオンラインプラットフォームを活用して情報発信をしていくことが重要である。

このレポートを通じて、今後の採用戦略に関して人事だけでなく、企業として取り組む体制を検討するきっかけとなればと願っている。

執筆者氏名

西田 侑依 (にした ゆい)

経歴

米国カンザス州立大学を卒業後、株式会社リクルート、株式会社リクルート住まいカンパニーにて営業、企画、チームリードを経て、2014年よりLinkedInに入社。日本国内の法人営業担当を務め、2015年よりマーケティングを兼任。グローバルに展開する日本企業を中心に、プロフェッショナルSNSを活用した採用ブランディング、ダイレクトソーシングの支援を行う。

米中激突のeコマース最前線 ～東南アジアデジタルエコノミー事情～

Globalbrain Singapore Pte. Ltd.
Representative
鈴木 尚



中国マネーの台頭

去る2016年11月2日、シンガポールで最も有名なオンラインスーパーであるRedMartがLazadaに買収されました。RedMartは、食料品や日用品などのグローサリー購入には欠かせない存在で、ご存知の方も多いと思います。我が家も時々利用しますが、5万種類以上を誇るアイテム数、見やすい画面構成に卓越した操作性のスマホアプリ、温度帯別梱包、2時間単位で時間指定ができるデリバリーは、他には真似のできないレベルです。RedMartの本社と倉庫を見学したことがあります。実によく整っており、素早いピッキングに対応できていました。一方、買収した側のLazadaは、2011年創業、翌年サービスが開始された「東南アジア版アマゾン」と呼ばれるeコマースサイトです。シンガポールだけでなくインドネシア、マレーシア、タイ、ベトナム、フィリピンの6か国で事業を展開しています。実は、そのLazadaも半年前、中国のAlibabaグループ（阿里巴巴集団）に1billion米ドル（1,150億円）で買収されています。すなわち、今回の買収は、中国マネーによって東南アジアを代表する2つのeコマースサイトが買収されたことを意味します。ここまでは、ご存知の方も多いでしょう。それでは、もう少しベンチャーキャピタリストの視点で掘り下げましょう。

世界の電子商取引

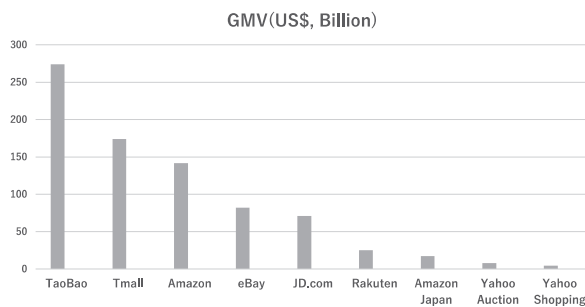
そもそもeコマースとは、単にECとかネット通販と呼ばれますが、電子商取引のことです。一般的に下記の3つに分類されます。

- ・ 企業間の取引
B to B (Business to Business)
- ・ 企業と消費者間の取引
B to C (Business to Consumer)
- ・ 消費者間の取引
C to C (Consumer to Consumer)

簡単にB2B, B2C, C2Cと書かれることもあります。B2Bの代表例はAlibabaやアスクル、B2CではAmazonや楽天、C2CではeBayやヤフーオークション、最近では日本のメルカリやシンガポールのCarousellが有名です。もちろん「C」の中に小規模店舗が混じることも少なからずありますが、あくまで大多数が一般消費者という定義。さて、唐突ですが、ここで問題です。これまでに登場したeコマース企業の流通規模はどれ程でしょうか？ 注意しなければならないことが一つあります。通常はその企業の流通総額と売上は、ほぼ同じ数値になるのですが、楽天のように、運営しているのは「楽天市場」というモール形態で、自社では商品を取り扱っていない場合は、その売上は運営手数料や広告費のみです。流通総額はモールに出店している全ての店舗売上の総合計額になります。この形態を特にB2B2Cと呼ぶこともあります。

資料1

Global e-Commerce



上のグラフ（資料1）は、世界の主なeコマース企業のGMV（Gross Merchandising Volume流通総額；単位は10億米ドル；2015年）です。有名なAmazonやeBayよりも巨大な流通額を誇る2つのeコマースサイト、Taobao（淘宝网）とTmall（天猫）が目を引きまます。この2つのサイトをAlibabaが運営しているのです。前者がC2Cで、後者がB2Cです。Alibabaの本業であるB2Bの流通額は、決算資料にも個別記載がありませんが、2つに比べてかなり小さいと思われまます。グラフは2015年カレンダーイヤー流通額ですが、2016年3月期の開示資料によると、2つのサイトを合わせた流通総額はさらに伸びて計485billion米ドル（約56兆円）で、米国最大のWalmartを抜いて初めて流通世界1位になりました。営業利益1兆円、時価総額27兆円のAlibabaにとって流通総額が1billion米ドルのLazada、100million米ドル弱のRedMartの買収は、「安い」買い物だったのかもしれない。

スタートアップが陥る落とし穴

「安い」には別の意味があります。Lazadaはこれまでに総額700million米ドル（805億円）超を資本市場から調達しており、2014年11月には、シンガポール政府系ファンドであるTemasek Holdings他から200millionユーロ（250million米ドル、当時）を調達しています。その時の企業価値（Valuation）は800millionユーロ（1billion米ドル、当時）です。すなわち調達後の企業価値は1.25billion米ドルとなります。今回、Alibabaは企業価値を1.5billion米ドル（*）と値踏みしたということは、この2年間で

企業価値がほとんど上がっていないことになりまます。

（*新規増資分として500million米ドル（約575億円）を注入していますが、運転資金の性格が強い。）

スタートアップ企業が順調に成長すれば、その企業価値は、1年で2倍から5倍になることは決して珍しいことではありません。Lazadaの企業価値が伸びなかった最大の理由は、取り扱い流通額の拡大を急ぐあまりに、利用者獲得や利用回数の増加を狙ったプロモーション、クーポンやアフィリエイトなどの広告宣伝費もしくは倉庫の拡充・送料無料化などの施策に費用をかけすぎたためと考えられます。つまり、流通総額も拡大しましたが、それと同時に経常赤字も急拡大したために、「一体、いつ黒字化するのか?」「今の企業価値は割高すぎるのではないか?」という疑問や疑心暗鬼が投資家の心に芽生えたわけですから。こうなると企業価値の大きさが逆に仇となって次の増資が難しくなり、最悪の場合は倒産、サイトは閉鎖に至る場合もあります。一方、買収する側は、なるべく安く買おうとするはずで、足元を見ながらの交渉を仕掛けてきます。記憶に新しいところでは、鴻海によるシャープ買収において、買収価格が1000億円も下げられた時と同じ状況です。結果的にAlibabaは、流通総額が数倍に拡大した会社を2年前の企業価値で買うことができました。

奇しくもRedMartもほとんど同じ道を辿ってしまいました。2013年から2015年にかけての売上は1.5→9.6→27（million米ドル）と成長する一方で、2015年の営業損失は△21million米ドル、負債（主に借入）は126million米ドルでした（TECH IN ASIA, Jul/8/2016；Redmart is still losing money. But its revenue is growing fast.参照）。今までに55million米ドル（約63億円）以上を資本市場で調達してきた彼らでしたが、直近1年間の調達ができずに、中国マネーに救いを求めたわけですから。その買収額は公表されていませんが、30million米ドル強と言われており、多くの投資家は損失を計上したと思われる。このタイミングで買えたことが、Alibabaが比較的「安く」買えた最大の理由なのです。もちろん、それは彼らがこのタイミングを虎視眈々と待っていたのかもしれない。

Amazon 上陸

Amazonを改めて説明する必要はないでしょう。GMVこそAlibabaグループに抜かれてしまいました。が、選びやすいサイト構成・他を全く寄せ付けないフルフィルメント&デリバリーシステム・優れたSEO（検索エンジン最適化）は言うに及ばず、電子書籍やクラウドコンピューティングにおいても世界ナンバーワンです。時価総額は、Alibabaの232billion米ドル（約27兆円）に対して、356billion米ドル（約41兆円）と世界5位前後を誇ります。Amazonの過去の買収を見ると、2009年のZappos（1.2billion米ドル）や2012年のKiva Systems（775million米ドル）が有名ですが、実はKindleやAI支援の投資数が多いことがわかります。eコマース関連の買収は、サービス向上の目的がほとんどです。新しい国に進出する時には、ゼロベースから全てを構築し、買収によって顧客と従業員を一気に取り込もうとする発想がありません。この点は、楽天の世界戦略とは対照的であり、既に雌雄は決してしまいました。知名度がグローバルで高く、進出する前から越境で利用している人も多いので、ローンチ後、一気にシェアを広げることができるのがAmazonの最大の強みです。このケースの例外だったのが、2013年インドに進出した時です。2007年創業のインドナンバーワンeコマース企業のFlipkart（創業者はAmazonの元幹部）と2010年創業で600億円以上を投資したソフトバンクが筆頭株主のSnapdealの2巨頭に阻まれ、さらにインド政府の厳しい外資規制によって、なかなか本来の底力を発揮することができませんでした。しかし、2014年に2billion米ドル（2300億円）、2016年に3billion米ドル（3450億円）を投資し、急速にその差を縮めてきました。この影響は大きく、Flipkartは企業価値が下がり続け、ピークから約3分の1になり、Nikesh Arora氏が去ったソフトバンクからの追加投資が期待できなくなったSnapdealには身売りの噂が絶えません。これがAmazonの底力と言えます。

そのAmazonが満を持して2017年に東南アジア（インドネシアとシンガポール）に進出することを発表しました。実はこの「本家上陸」発表が、2件

の買収を加速させたと思われます。「東南アジア版アマゾン」というと聞こえはいいのですが、ドイツのロケットインターネットという企業が数多く作った「クローンサイト」の一つ。クローンサイトとは、欧米で既に成功しているネットビジネスを徹底的に分析して、模倣したコピーサイトのことです。そのクローンが、150倍の流通を誇り数千億円を惜しみなく投下してくる本家の登場に肝を冷やしたことは、想像に難くありません。誰が見てもAmazonと互角に戦えるパートナーは、Alibabaしか見当たらず、落ち着くべきところに落ち着いたというわけです。AlibabaがLazadaを手に入れたかった理由は、既に述べた価格の優位性以外にもいくつか考えられます。

- 1：この規模にして、Taobao（淘宝网）は120%、Tmall（天猫）は150%と驚異的な前年度比（2015/2014）ですが、倍々ゲームだったかつてと比べ、国内の景気減速とともに陰が見えてきたこと。
- 2：飽和になりつつある中国本土とは対照的に、2015年から2025年にかけての東南アジアのデジタル市場は650%伸長する（Source：Google & Temasek）と推測されること。
- 3：Lazadaは、多額の費用を投入し、既に570万人のアクティブ顧客を擁すること。
- 4：華僑や中国系の多く住む東南アジアに中国製の商品を越境で届けることで、国内の既存顧客に新たな販路を提供可能とアナウンスできること。

このように、世界進出を目論むものの、中国国外の利用者はほとんど皆無である内弁慶な巨人にとって、東南アジア最大のeコマースはであるLazada買収は千載一遇のチャンスだったわけです。

東南アジアのデジタルエコノミー

国連によると、2015年時点で6億32百万人の東南アジア人口は、2025年に6億94百万人、2050年に7億86百万人になると見込まれています。しかも、中間層に高い購買力が形成され続けることにより、GDPの年平均成長率は、6から10%を維持。と

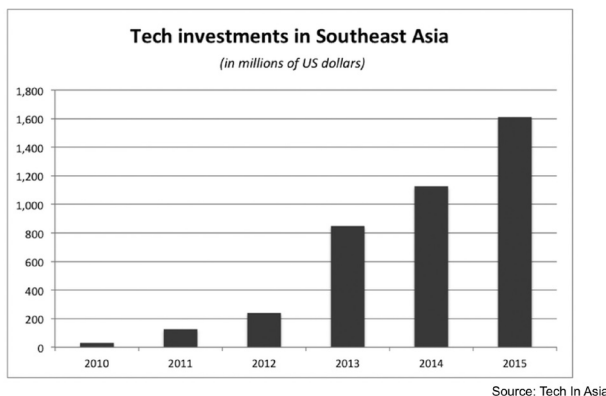
でも魅力的な市場であることは疑う余地がありません。一方で、デジタルエコノミーの発展に際してよく挙げられる障害としては、

- 1: 遅いインターネット回線速度
- 2: 高いプリペイドSIMの普及率
- 3: 低い銀行口座保有率
- 4: 低いクレジットカード保有率、利用率
- 5: 慢性的で劣悪な交通事情

などです。これらの要素は、時間とともに解決すると考えられがちですが、私はそうは思いません。一つ一つに必然的な発生理由があり、所得が増えただけでは解決しない可能性が高いからです。理由を述べると長くなるので割愛しますが、デジタルエコノミーを発展させて、この地でマネタイズを目指す人は、前提をハンディキャップではなく、寧ろビジネスチャンスと捉えるべきでしょう。

さて、ここで少しだけ過去に遡って、東南アジアのデジタルエコノミーがどのように発展してきたかを見てみましょう。私達は毎年100社を超えるスタートアップに会いますが、その多くは2、3年前に起業しています。設立が2008年などと聞くと、「ああ、結構老舗だなあ。当時は資金調達が大変だったろうなあ。」などと感じてしまいます。数年前までは、リスクマネーを提供する環境はほとんどありませんでした。資料2のグラフをご覧ください。統計的にみても、2013年以降に投資家が東南アジアを意識しはじめたことがよく分かります。

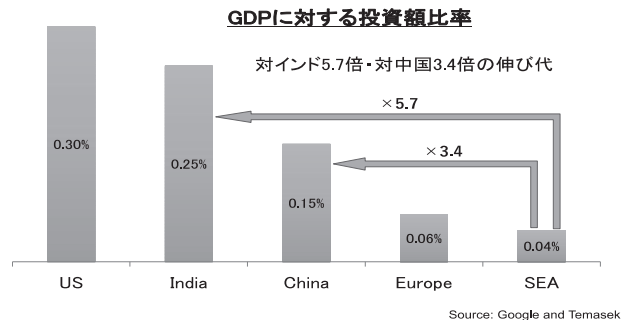
資料2



2013年の1年間で、実にそれまでの10年間の総額を超える額がエンジェル投資家並びにベンチャーキャピタル (VC)、政府などから投資されました。

すなわち、東南アジアのベンチャー投資は、欧米や日本、中国と比べても、まだまだ始まったばかりということです。このことは、東南アジアを他のエリアと比べた次のグラフ (資料3) を見ると、わかりやすく説明されています。

資料3



各エリアの2014年度GDPが分母、年間総投資額が分子。米国にはGDPの0.3%がベンチャー投資されていることがわかります。いかに米国とインドのスタートアップに多くの投資が集まっているか、裏を返すと、過剰投資で既に割高になっている可能性すら見えてくる資料です。この2つのエリアのユニコーン企業 (Valuationが1billion米ドルを超える企業につけられた敬称) の中に、前述のFlipkartや有名なDropboxなどの企業価値の見直しが散見されることも、それを裏付けています。米国は別格としても、同じ新興市場であるインドや中国と比較して、東南アジアの投資実利は3.4倍、5.7倍大きいのですよという意味の資料で、シンガポールの政府系投資機関であるTemasekらしい資料なのかもしれません。

米中による決戦

米国の著名なネット企業は、ことごとく中国への本格的進出が果たせませんでした。Google, Amazon, Yahoo, eBay, Myspace, Groupon, Twitter, Facebook, Instagramなど。Googleはドメイン全体が規制されているので、検索だけでなく、GmailやGoogleマップ、YouTubeも使えません。Googleマップが使えないためにPokemonGoも (基本的には) 遊べません。最近ではUberも競争に敗れて、中国でのサー

ビスを自身のクローン企業に売却してしまいました。ここに挙げた全ての米国企業が、国策で成長を支えられた中国クローン企業に対し、一敗地に塗れてしまったわけです。敗因は各社各様ですし、必ずしもオリジナル側に戦略上の失敗がなかったわけではありませんが、フェアな戦いの結果とは言い難いと思います。

本土への進出を阻んだ後、買収を繰り返しながら本家を凌駕するまでに成長した中国企業。数年前まではBATSと呼ばれたBaidu（百度）、Alibaba、Tencent（騰訊）、Sina(新浪)ですが、ここにきてAlibabaとTencentの2強時代となってきており、インドと東南アジアにおいても2社の投資合戦が激しさを増しています。両者ともに、知名度と顧客基盤が整っている現地企業に、1000億円を超える巨額の投資や買収を仕掛けて影響力を拡大しています。米国の本家企業と地元の大財閥企業はどう出るのでしょうか。主戦場が、B2C型eコマースになることは間違いないのですが、そのほかにも次のような戦場があると考えられます。

1：決済・送金等の金融系

ペイパル、Apple Pay、FinTechスタートアップ（*）対AlibabaグループのAliPay（支付宝）
（* FinTech: フィンテックとは決済や送金に特化した技術のこと。FinanceとTechnologyの造語で、ブロックチェーンなどが有名）

2：SNSメッセージ系

FacebookのWhatsApp対TencentのWeChat（微信）

3：C2C型のeコマース

Carousellの買収合戦になるのか。個人的には、メルカリに参入してもらいたいところです。

4：スマートフォン

東南アジアの多くの国は70～80%がAndroid OSでSAMSUNGや中国の小米が主流ですが、シンガポールやベトナムのようにiOSが拮抗しているエリアもあります。時価総額世界No. 1企業AppleのiPhone10周年戦略に期待します。

最後に

どのような未来になるかは誰にもわかりませんが、競争によって、より便利でより快適な世の中が生まれるのであれば、それは素晴らしいことです。来年からシンガポールでもAmazonが利用できるようになると思っただけで、一人の消費者としてテンションが上がります。投資家としても、ハイレベルでフェアな競争が投資成功の確率を引き上げてくれると期待します。「一体、どのスタートアップがシェアを伸ばして、いつ誰にいくらで買われるのか」「買収提案を受け入れるのか、それとも上場を目指すべきなのか」などと考えながら、様々な可能性を俯瞰してみることが出来る東南アジアでの現在の仕事は、今でも十分エキサイティングで大変遣り甲斐がありますが、ずっと加速する予感がします。

弊社グローバルブレインは、日本を代表する大企業や組織の資金を500億円以上お預かりして、世界中に投資するベンチャーキャピタルです。今までに投資してきたスタートアップの9社が株式公開で、また26社がM&AでEXITを果たしており、これは社数にして3割を超える高率です。我々の使命が、お預かりした大切な資金の最大化であることは言うまでもありません。と同時に、どちらかと言うと投資に消極的であり、全てを自前で創造することを美德としがちなジャパンマネーに新たな戦略と価値観を提供できるのではないかと考えております。

企業の時価総額は、2016年11月時点。1米ドル=115円、ただし1ユーロ=1.25米ドル（2014年時点）換算

執筆者氏名

鈴木 尚（すずき ひさし）

経歴

慶應義塾大学経済学部在学中に（株）スクウェアを創業。今年12月に30周年を迎えるファイナルファンタジーを世に送り出し、同社を世界有数のゲーム会社に育てる。社長、会長を歴任。退任後は（株）LDH会長としてEXILEを育てる。楽天（株）常務を経て、2013年シンガポールに家族と移住。現在はグローバル・ブレイン・シンガポール代表。（株）ビジネス・ブレイクスルー、（株）PTP他社外取締役。兵庫県宝塚市出身。

マレーシアにおけるビジネス上の留意点 —近時制定された新会社法の観点からの気付事項—

Mori Hamada & Matsumoto (Singapore) LLP

Lawyer

川村 隆太郎

上野 満貴



川村 隆太郎



上野 満貴

1. はじめに

マレーシアは、これまで外資規制の緩和といった形で外国投資の受入れを積極的に進めてきたところであり、2015年5月1日には、地域統括会社を自国に誘致するため、地域統括会社の新たな税制優遇策であるプリンシパル・ハブ (Principal Hub Incentive) 制度を導入しました。このような状況の下、2016年4月1日時点でマレーシアに進出している日系企業の本数は1,672社に上ります¹。日系企業によるマレーシアへの進出は、他の東南アジア諸国と比べるとやや鈍化傾向にあるとは言え、日本貿易振興機構 (JETRO) の調査において、回答を行った日系企業の44%超が、マレーシアにおける事業展開を拡大する旨回答しており²、日系企業にとっての拠点としての重要性は依然底堅いように思われます。

そのようなマレーシアにおいて、近時、新しい会社法 (以下「新会社法」といいます。) が制定され、2017年1月31日に施行されることになりました³。新会社法は、1965年に制定された従来の会社法 (以下「旧会社法」といいます。) を全面的に書き換えるもので、改正内容は多岐にわたります。その中でも、日系企業がマレーシアにおいてビジネスを行う上で留意すべきポイントとしては、①法制度の利便性の向上及び②コーポレートガバナンスの強化という2点が重要です。新会社法は、アジア諸国における会社法の現代化という潮流の中で、上記の2つの観点を幹として、グローバルスタンダードに合致した現代的な会社法を志向して策定されたものと言えます。以下では、上記の2つの観点から、日系企業

の方が知っておくと役立つと思われる改正点を説明します。

2. 新会社法における主要な改正点

(1) 利便性の向上という観点からの改正

① 株主の人数制限の撤廃

旧会社法の下では、新会社を設立する際に、2名以上の株主が必要とされています。そのため、マレーシアにおいて、現状では、株主を1社のみとする完全子会社を新設することはできません。もっとも、法人株主の場合には、会社設立後に他の株主が保有する株式を譲り受けることにより、最終的に一人株主となることが認められています。したがって、例えば、日系法人がマレーシアに現地法人を完全子会社として設立するためには、まず日系法人を含む2名の株主でマレーシアに新会社を設立した後に、当該日系法人がもう1名の株主の保有する株式を取得し、完全子会社化するというのが一般的であり、このような迂遠な手続を経る必要がありました。

これに対し、新会社法においてはこの規制が撤廃され、設立時における株主の人数は1人で足りるものとされたため、当初から完全子会社として新会社を設立することが可能です。今後マレーシアに進出する日系企業にとって利便性が向上したと言えます。

② 取締役の員数に関する要件の緩和

旧会社法においては、取締役の員数に関し、マレーシア国内に居住する取締役2名が必要とされ

ています。

この点に関して、新会社法は、非公開会社においてこの要件を緩和し、マレーシア国内に居住する取締役が1名いれば足りるものとされています。この改正により、非公開会社の場合には、マレーシア国内に居住する取締役1名を確保さえすれば、残りの取締役は国外（例えば日本の本社）の役職員で構成することができるため、マレーシア現地法人の取締役の構成を以前より柔軟に考えることができるようになるものと言えます。なお、公開会社については、新会社法の下でも、マレーシア国内に居住する取締役2名が必要とされている点に留意が必要です。

③ 取締役の年齢上限の撤廃

旧会社法の下では、公開会社又は公開会社の子会社における取締役については、株主総会の特別決議による承認がない限り、年齢の上限が70歳と定められています。

これに対し、新会社法の下では、このような取締役の年齢の上限に関する定めが置かれておらず、取締役の年齢上限に関する規制は撤廃されています。なお、非公開会社及び公開会社を問わず、取締役の年齢の下限は18歳です。

④ 定款作成の自由化

旧会社法の下では、会社は定款（memorandum of association及びarticles of associationの2つの文書で構成されるもの）の作成が義務付けられています。

この点につき、新会社法の下では、まず、定款の呼称が「memorandum of association」及び「articles of association」から、単一の文書である「constitution」へと変更されました。また、会社は定款を作成するか否かを選択できるとされています。会社が定款を作成しないことを選択した場合には、当該会社やその取締役・株主の権利義務は、新会社法の規定に従って規律されることとなります。他方で、会社が新会社法の規定とは異なる会社運営を行うことを望む場合には、定款を作成すれば、その定款の規定が適用されることとなります。なお、旧会社法の下で定款（memorandum of association及びarticles of association）を作成して

いる会社については、それがそのまま新会社法上の定款（constitution）とみなされますので、既存のマレーシア現地法人について、改めて定款を作成する必要はありません。

⑤ コモンシールを保有する義務の撤廃

旧会社法上は、会社はコモンシール（日本における社印に相当するもので、社名を浮かび上がらせたシールを文書に貼付する形で用いられるもの）を作成し、これを保有する義務を負っています。

この点に関し、新会社法は、会社がコモンシールを保有しないことを認め、コモンシールを保有するか否かを会社が選択できるものとしています。コモンシールを保有しない会社の場合、少なくとも2名の権限ある「authorised officer」⁴（そのうち一人は取締役でなければなりません。）が署名するか、取締役が1名の会社の場合にはその取締役が証人の前で署名することにより、会社は有効に文書を作成（execute）したものとみなされます。

⑥ 会社の権利能力の制限の撤廃

旧会社法においては、会社の権利能力は、定款（memorandum and articles of association）に記載された目的により制限され、目的の範囲外の行為は無効と解されています。

この点に関し、新会社法は、会社は全ての事業又は行為を行う「完全な能力」（full capacity）を有するものとされ、原則として、会社の権利能力に制限はないという前提に立っています。もっとも、会社が定款（constitution）を採用する場合で、定款に会社の目的を記載した場合には、会社の権利能力は定款に記載された目的により制限されます。したがって、旧会社法の下で作成した定款（memorandum and articles of association）がそのまま新会社法上の定款（constitution）とみなされるケース（前記④参照）では、定款を変更しない限り、この改正によるメリットを享受できない点に留意が必要です。

⑦ 減資手続の緩和

旧会社法においては、減資を行うためには、株主総会の特別決議による承認と裁判所の承認が必要とされており、とりわけ、裁判所の承認を取得するには時間も手間もかかるため、減資を行う際

の障害となっていました。

そこで、新会社法では、裁判所の承認を取得する方法による減資に加えて、一定の条件（(1)株主総会の特別決議による承認を得ること、(2)この特別決議の日から7日以内に、内国歳入庁長官（Director General of the Inland Revenue Board）及びマレーシア会社法委員会のCEOに対して通知を送付すること、(3)会社の全取締役が減資に関する支払能力宣言書（solvency statement）を作成すること）を満たす場合、裁判所による承認がなくても、減資ができるようになりました。

⑧ 定時株主総会の開催義務の撤廃

旧会社法の下では、1年に1度、定時株主総会を開催することが義務付けられていますが、新会社法により、非公開会社においては、定時株主総会を開催する義務が撤廃され、公開会社のみが定時株主総会を開催する義務を負うものとされました。これは、非公開会社の場合、株主が会社の経営にも積極的に関与している場合が多く、会社の情報にアクセスすることが容易であるため、定時株主総会を開催する意義が乏しいことを理由とするものです。

もっとも、少数株主保護の観点から、払込済資本の5%以上を保有する株主が、取締役に対して株主総会の開催を求めた場合、前回の株主総会が開催されてから12ヶ月超が経過していれば、提案された決議内容が名誉棄損を含むものや濫用的なものである場合を除き、取締役は株主総会を開催しなければならないものとされています。

⑨ 株主総会書面決議の決議要件の緩和

旧会社法下では、非公開会社が株主総会の書面決議を行うためには、日本の会社法と同様、全株主の同意が必要とされています。

この点に関し、新会社法は、非公開会社における株主総会書面決議の決議要件を緩和し、実際に株主総会を開催した場合と同様、普通決議であれば過半数、特別決議であれば75%以上の議決権を有する株主の同意があれば、書面決議を行うことができるものとしています。これにより、完全子会社ではない現地法人についても、株式保有割合に応じて、他の株主の同意を得ることなく、株

主総会を書面決議の方法により開催することが可能となります。なお、公開会社においては、依然として、書面決議の方法による株主総会決議は認められていません。

⑩ 株式取得に関する資金援助規制の緩和

旧会社法上、マレーシア法人は、自社又はその持株会社の株式を第三者が取得又は引き受けるに際して、直接又は間接を問わず、当該第三者にローンの提供・保証・担保提供その他の資金援助（financial assistance）を行うことが原則として禁止されています。そのため、マレーシア法人を対象とするM&Aの場面において、対象会社の資産を担保に買収資金を調達することは困難でした。

この点につき、新会社法は、資金援助規制を原則禁止とする枠組み自体は維持しつつも、この資金援助規制が適用されない例外事由を拡大し、資金援助の内容が会社にとって公正かつ合理的でその最善の利益に資することを裏付ける一定の条件を満たした場合には、上記の資金援助を行うことができるものと決めました。これにより、一定の範囲で、対象会社の資産を担保とするいわゆるLBOローンを利用することも可能となったといえます。

(2) コーポレート・ガバナンスの強化という観点からの改正

① 取締役の定義の拡張

旧会社法における取締役の定義上、会社の取締役全員が、特定の者の指示によるものと常態的に認められる場合、その指示者は「取締役」に含まれるものとされていました。このような者は、実質的に会社をコントロールする影の取締役という意味で「shadow director」と呼ばれ、その支配権に着目して実際に選任された取締役と同様の責任・義務に服せしめたものです。しかしながら、取締役の「全員」がshadow directorの指示に従って行動していることを立証することは非常に困難であるため、実際にその者に取締役の責任を負わせることは事実上不可能でした。

そこで、新会社法は、上記の取締役の定義について、その対象を会社の取締役の「全員」から「過半数」に緩和しました。依然として、取締役

の行動が特定の者の指示に基づくことの立証は必要であるものの、取締役の過半数についてこれを立証することができれば、取締役として実際に選任された者のみならず、取締役を実質的にコントロールしている者に対しても取締役としての責任を負わせることが可能となります。

② 公開会社等における取締役報酬の決定方法の明確化

旧会社法は、取締役の報酬の決定方法について特別な規定を置いていないため、どのように取締役の報酬を決定するかについては、会社の判断に委ねられると解されてきました。

これに対し、新会社法は、公開会社又は上場会社及びその子会社においては、取締役の報酬は株主総会決議により承認されなければならない旨を明記しています。他方で、非公開会社の場合には、定款に特段の定めがなければ、取締役の報酬を取締役会で決定することもできます。但し、総議決権の10%以上を保有する株主は、取締役への報酬の支払が会社にとって不公平であると考えられる場合には、当該支払がなされたことを知ってから30日以内に、当該支払を株主総会で決議するよう求めることができるものとされ、取締役による利益相反が生じないよう一定の配慮がなされています。

3. まとめ

上記で紹介した新会社法における重要な改正点に限ってみても、その改正部分は多岐にわたり、既にマレーシアに進出している日系企業にとっても、今後マレーシアへの進出を検討している日系企業にとっても、重要な改正が含まれています。新会社法は現時点ではまだ施行されていない段階であり、今回の改正が抜本的なものであったことも踏まえると、施行後に実務がどのように運用されていくかも含めて今後の動向を注意深く見守る必要があると言えるでしょう。

- 1 株式会社帝国データバンク「特別企画：ASEAN進出企業実態調査」参照。
- 2 日本貿易振興機構（JETRO）「2016年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」参照。
- 3 新会社法については段階的な施行が行われ、2017年1月31日に施行されない改正条項もありますが、本稿に記載する改正はいずれも2017年1月31日に施行されます。
- 4 取締役、会社秘書役又は取締役会において承認されたその他の者を意味します。

執筆者氏名

川村 隆太郎 (かわむら りゅうたろう)

経歴

森・濱田松本法律事務所（2012年9月からシンガポールオフィスに駐在）。2003年東京大学法学部卒業、2004年弁護士登録、2010年ペンシルバニア大学ロースクール（LL.M.）及びウォートンビジネススクール（Business & Law Certificate）卒業、2012年ニューヨーク州弁護士登録。マレーシアにおけるものを含む、クロスボーダーでの不動産・インフラプロジェクト、M&A、合併事業等の国際投資・ファイナンス案件に関し、幅広い経験を有している。近時は、日系企業によるマレーシアのプロジェクトに積極的に従事しつつ、会社法からコンプライアンス・紛争まで日常的な法律相談で日系企業をサポートしている。趣味はテニス・ゴルフと料理。

執筆者氏名

上野 満貴 (うえの みちたか)

経歴

森・濱田松本法律事務所（2015年3月からシンガポールオフィスに駐在）。2004年東京大学法学部卒業、2006年東京大学法科大学院修了、2007年弁護士登録、2014年バージニア大学ロースクール（LL.M.）卒業。シンガポールオフィス駐在前のジャカルタへの出向経験も生かし、東南アジア諸国における企業買収・売却、ジョイントベンチャー、組織再編その他のM&A案件を中心とするクロスボーダー取引を行うとともに、企業の多種多様な法律相談にも対応している。趣味はカラオケ・野球・麻雀等。



業界プラス1 不動産

東南アジアの商業施設事業

MITSUI FUDOSAN (ASIA) PTE. LTD.
Deputy Managing Director, Chief Regional Officer for Malaysia
福井 健人



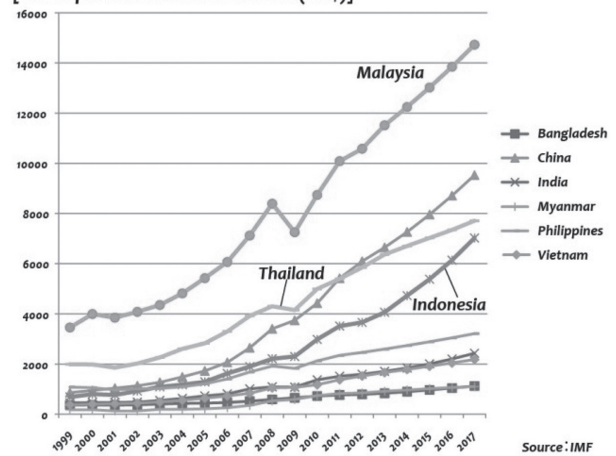
東南アジア地域の各国は近年、安定した経済成長、人口（特に若年層）の増加などにより、商業施設事業を展開するのにふさわしい環境が整ってきている。本稿では東南アジア地域の商業施設を概観し、当社が開発した「三井アウトレットパーク KLIA セパン」および開発中の「ららぽーとクアラルンプール」の事例を紹介しながら、東南アジア地域における商業施設開発の今後の方向性、日本企業の進出可能性などについて触れていきたい。

各国の商業施設概観

当社は商業施設開発においては東南アジア諸国のなかでも、特にシンガポール、マレーシア、タイおよびインドネシアに注力していきたいと考えている。これらの国は当社の商業施設が顧客としてメインターゲットとしているミドル層からアッパーミドル層の成長が著しく、当社の郊外型大規模商業施設である「ららぽーと」、アウトレット業態の「三井アウトレットパーク」および都心型商業についても十分に展開可能性がある。特にアウトレット業態に関しては、東南アジア各国の成熟した商業マーケットにおいても本格的なアウトレットモールは数えるほどであり、当社のこれまでの開発経験、リーシング経験を十分に生かした開発が可能である。

各国の商業施設の特徴について簡単に触れてみたい。まずシンガポールであるが、シンガポールにおける事業用土地の取得は、政府によって行われる入札に参加する形式がほとんどである。これはシンガポール政府の、小さい国土の限られた開発用地を時

[Per capita nominal GDP trends (US\$)]



【一人当たりGDPの推移】

期およびマーケットを見極め、コントロールしながら公平に売却していきたい、という考え方に基づいている。商業用途に供される開発用地のうち、特に大規模なものは主にMRTの駅に直結した一等地であり、十分な通行量が見込める立地であることが多い。必然的に土地代は上がり、テナント賃料も上がる。テナント賃料効率を高めることで土地代を上げて入札に勝つことが事業獲得のために必須であるため、小規模多区画の施設になりやすく、特に古い施設はそうした傾向が強い。またテナント側にも東南アジアのフラッグシップとなる店舗をシンガポールに持ちたいという意向や、東南アジア初出店の店舗はシンガポールに持ちたいという意向が強く、高い賃料を下支えしている。また政府の観光客誘致施策により、観光客数も安定して増加しており、オーチャード、サマセットなど都心の商業施設や、マリーナベイサンズ、セントーサ島といった観光地と

一体となった商業施設は高い入居率を維持し、モール全体としても安定した売り上げを上げている。飲食テナントも、欧米や日本をはじめとした世界各国からの駐在員利用に牽引されるかたちで、客単価の高い業態が十分成立するマーケットであり、日本食も寿司、ラーメンなど日本で人気のあるブランドが出店し成功している。短期的には観光客の増減、マーケットの上下などにより、若干のマーケット変動はあるものの、長期的には安定した商業施設供給、新規テナントの出店が見込まれる。

次にマレーシアであるが、マレーシアでは政府ないしは政府系企業が主催する入札による土地取得（当社の「三井アウトレットパーク KLIA セパン」）、民間対民間の土地取引（当社で開発中の「ららぽーとクアラルンプール」）など、比較的多様な土地取引形態がある。既存モールでは郊外にワンウタマ、ミッドバレーといった大規模なショッピングモールが複数存在し、都心にもペトロナスツインタワー足元のKLCCスリア、パピリオンといったラグジュアリーモールが存在する。シンガポールと比較するとMRTをはじめとした公共交通機関が開発途上であることもあり、駅直結型のモールは少なく、車での来場を前提としたモールがほとんどである。巨大なモールに駐車場が併設され、週末は周辺道路が混雑するといった光景が一般的である。またテナントの出店意欲も旺盛で、一つのブランドが、クアラルンプール市内の主だったモールにすべて出店している、というようなケースも珍しくない。今後も都心、郊外含めて複数の開発計画があり、他のモールとやかに差別化していくことができるか、という点がポイントとなる。一方アウトレットモールもクアラルンプールの「三井アウトレットパーク KLIA セパン」をはじめ、ジョホールバルのジョホールプレミアムアウトレット、マラッカのフリーポートAファモサ、ペナンのデザイナーズビレッジと複数が存在している。当社施設の開発経緯、今後の戦略については後述する。

タイ・バンコクの商業施設は主にセントラルグループ、モールグループ、サイアムグループによって開発されている。有力な施設は全て規模が巨大であり、百貨店+専門店の構成であることが多く、都

心部のMRT駅に直結、若者や観光客で賑わっている。また郊外型のメガバンナやセントラル系のモールは特に規模が巨大であり、車での来場を前提とし、高いF&B比率で周辺居住者を取り込んでいる。東南アジア商業施設においては一般的にF&Bが重要テナントとなっているが、バンコクではその傾向が更に強く、メインエントランス付近の超一等地がF&Bやフードコートであることも珍しくない。またエンターテインメント系施設の取り込みにも積極的で、都心のサイアムパラゴンは地下に水族館を配し、観光客の取り込みにも余念がない。

最後にインドネシア・ジャカルタの商業施設であるが、こちらも都心・郊外とも巨大なモールが目立つ。代表的なモールとしては都心のパシフィックプレイスやプラザインドネシア、郊外ではスーパーモールカラワチといった巨大モールが好調に集客している。また新興住宅地のBSDシティにはイオンモールが進出し人気を博している。商業施設内のエンターテインメントはシネコンやボーリングを主体としつつ、屋内型遊園地などの要素も見られる。ジャカルタ中心部においてはオーバーストアへの懸念から、商業施設開発の許認可取得が難しくなっており、今後は郊外における住宅との複合開発が中心となってくると思われる。

当社の商業施設事業戦略



こうした環境のなか、当社が東南アジアにおいて商業施設事業を拡大・推進するにあたっての主な目的は以下の点である。

- (1) 当社が日本で行ってきた、付加価値創造を重視した商業施設開発や、複合開発における商業施設開発においてノウハウを発揮する。

- (2) 商業マーケット全体の成熟度が高まっている一方、アウトレットコンセプトの浸透が十分でないため、当社が本格的アウトレットモールを開発することにより、テナントに在庫品の安定した販売チャネルを提供する。
- (3) 日本テナントに当社施設に入居いただくことで出店に関するストレスを軽減し、本来のビジネスに集中していただくことで日本ブランドのグローバル化に貢献する。
- (4) 若年層の増加、所得の伸びに応じて消費が拡大する環境のなかで質の高い商業空間を提供する。
- 以上の点を踏まえながら、当社が開発した「三井アウトレットパーク KLIA セパン」の事例を紹介する。

【三井アウトレットパーク KLIA セパンの開発経緯・概要】

「三井アウトレットパーク KLIA セパン」は2012年にマレーシアの空港保有、運営会社であるマレーシアエアポートホールディングス（以下「MAHB」）が主催した入札に参加し落札したプロジェクトである。敷地はクアラルンプール国際空港内にあり、かつクアラルンプール市内と空港を結ぶ幹線道路に面したアクセス性、視認性に優れた立地である。入札にはグローバルにアウトレットモールを展開する欧米企業を含む約10社が参加した。当社は日本国内および中国寧波でのアウトレット開発、運営実績および本計画に関する提案により落札に成功。その後MAHBと合弁会社を設立のうえ当社が70%のメジャーシェアホルダーとなり、事業を主体的に推進している。



東南アジアでは一般的に、開業時にすべてのテナントが内装工事、開店準備を完了してオープンすることはほとんどなく、一部のテナントしかオープンしていない状況でも「全体オープン」とする事例がほとんどであるが、当施設は各テナントの協力を得ながら2015年7月29日の正式開業時に開店率100%を確保した。

施設は2階建てのエンクローズドモールとしており、天井に配したトップライトから自然光を取りこみ、明るい南国のリゾートをイメージしたデザインとしている。日本の三井アウトレットパークはオープンエアとしている施設が多いが、クアラルンプールの高温多雨の気候を意識したデザインとしている。

テナント構成においては高感度なラグジュアリーブランド、インターナショナルブランド、カジュアルブランド、スポーツブランド、地元で人気のローカルブランド、日系ブランド、エンターテインメントなど様々なブランドを集結させた。また飲食店舗もイタリアンや和食、らーめん、タイ料理をはじめカフェやフードコートなどを取り揃えたバラエティ豊かなラインナップとしており、本物の日本に触れられる「Japan Avenue」も設置した。店舗数は現在127店舗。2017年末には第二期の拡張が決定しており、これにより更に60店舗を新たに追加、合計約187店舗の東南アジア最大級のアウトレットモールとする予定である。（2021年までに第三期として60店舗を拡張する予定。）こうした段階開発の戦略は土地取得時から計画しており、商業マーケットの成熟度合い、アウトレットニーズの拡大を予測しながら効果的に拡大していく戦略をとっている。

現在の客層は20-30代のファミリー層が中心で、約20%が旅行客である。毎時3本のシャトルバスが施設と空港ターミナルを結び、館内にはフライト運航状況を確認できるフライトインフォメーションボードや、フライト前のチェックインが可能なチェックインカウンターを設置している。

東南アジアにおいては「アウトレットコンセプト」の浸透がテナント、顧客双方ともまだ十分でなく、特にアウトレットコンセプトになじみがないテナントに対しては、アウトレットとは単なる商品の安売

りではなく在庫品を安定的に販売していく施設であること、在庫の適切な管理・売却によりフラッグシップ店でのセールをなくすことができ、ひいてはブランド構築に資することなどについて説明しながら出店交渉を行った。また開業後も、お客様に対し「アウトレットモールとは、ブランドの生産余剰品や規格外品を扱う店舗で構成されたモールで、主に在庫品やシーズンオフの商品、B級品などを安価で買うことができるモールである」という、日本では既に浸透したコンセプトを継続的に丁寧に説明することが必要となっている。徐々に正確な認知がなされてきた手ごたえはあるものの、引き続き告知することで「本物のアウトレットモール」としての地位を確立していきたい。また顧客調査によると、アウトレットコンセプト店舗の拡充に加えて、身近な日用品が買える店舗やエンターテインメント要素の拡充といった要望が強く、こうした要望に応えつつ更なる付加価値創造を行っていきたい。



【ららぽーとクアラルンプール計画】

また、当社では現在三井アウトレットパーク KLIA セパンの開発経験を生かしながら2021年に開業予定の「ららぽーとクアラルンプール」計画を推進中である。

ららぽーとクアラルンプールは、クアラルンプール都心のプキビンタンエリアに位置するオフィス、ホテル、住宅などの複合開発であるBBCCプロジェクトの中核となる商業施設開発である。幹線道路2線の角地にあり、LRT 駅とモノレール駅に直結するだけでなく、2017年に開業予定のMRT 駅に歩行者デッキで接続する交通至便な立地であり、視認性、アクセスにも非常に優れた希少性の高いプロジェクトである。複合開発の中核としての商業施設であることを踏まえ、車でのアクセスをより一層向上するため車専用のアクセス道路を新設する、開発地内部における各施設相互の回遊性を高める動線を確保する、といった他施設との相乗効果を十二分に発揮できる付加価値創造を目指している。当社が日本で培ってきたノウハウを最大限活用し、東南アジア商業施設のフラッグシッププロジェクトとしたい。

施設規模は貸床で約24,000坪、300店舗、2021年の開業を予定しており、当社のラゾーナ川崎とほぼ同規模である。ららぽーとの名前を冠するが立地は都心であり、ラグジュアリーブランドを含めた幅広いテナントミックスを予定している。またファッション、F&B、エンターテインメント要素などについて、日本ブランドを積極的に誘致する方針であり、ライフスタイル提案、コト消費に対応したブランドミックスなどを差別化の柱としたい。全体のデザインはシンプルモダン、ジャパニテイストを基調に現在のクアラルンプールにない斬新なデザインとし、都心および郊外に現存する競合施設や今後開発される競合他施設と大きく差別化していく計画である。

日本のテナントの方にも当社がこれまでの開発経験で培ってきたクアラルンプールにおけるノウハウや情報を提供しつつ、出店に関するお手伝いをさせていただきたいと考えている。数年前と違って、「単に日本のものを持ってきた」、というだけではお客様には十分に満足いただけない。現地に合った商

品を現地に合った価格で提供し、時には現地に合わせて調整すること、特にまだマーケットにないような新しいコンセプトの商品については、何が強みなのかを丁寧に説明することができなければ、簡単にマーケットには受け入れられない。当社も積極的にマーケティングやリサーチを実施し、日本ブランドの新規出店に関してできる限りの支援をしたい。またこうした取り組みを通して、当社の施設が日本ブランドの東南アジア進出の足がかりとなること、更には日本の商品やサービスが東南アジアでのスタンダードとなることに貢献できればと考える。



【東南アジアにおける商業施設開発の方向性】

今後東南アジア地域の各国は、更なる所得水準の向上や人口の増加に合わせ、多様化するライフスタイル、モノ消費からコト消費へのシフト、新たなエンターテインメントへの興味、といった様々なニーズに合致したこれまでにない商業施設が求められることになる。また、より一層環境に配慮した施設、利便性の高い施設、といったように消費者の視点も多岐にわたることが予想され、長期間にわたり顧客に支持され続ける商業施設を開発することが必須となる。当社がこれまで日本で培ってきたノウハウを最大限に発揮し、テナントの方と一緒に成長し、施設が時間の経過と共に「経年優化」していく商業施設を開発、運営していきたい。

執筆者氏名

福井 健人（ふくい たけひと）

経歴

1992年 学習院大学卒業

1992年 三井不動産株式会社入社。「三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド」、ららぽーと業態の「ラゾーナ川崎プラザ」、都心商業施設「交詢ビル」など数多くの国内の商業施設の開発を担当。

2009年より中国、東南アジアの商業施設開発に従事。2012年国際事業部アジアのグループ長に就任。2013年シンガポールへ赴任後、現在「三井アウトレットパーク KLIA セパン第Ⅱ期」「ららぽーとクアラルンプール」を開発中である。

趣味はゴルフ、スキューバダイビング、読書

『BREXIT・米国大統領選挙など、 不透明な世界情勢の中での日本企業の動向』



SUMITOMO CORPORATION Chief Operating Officer, Singapore Branch
岡田 卓也 (シンガポール日本商工会議所 会頭)

SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION Director & General Manager, Singapore Branch
入江 浩 (シンガポール日本商工会議所 副会頭)

MITSUBISHI ELECTRIC ASIA PTE LTD Managing Director
佐々木 信二 (シンガポール日本商工会議所 理事)

JETRO Singapore Deputy Managing Director
小島 英太郎

JAPAN AIRLINES CO., LTD. Vice President & Regional Manager
山下 康次郎 (シンガポール日本商工会議所 理事／広報委員会 委員長)

山下：本日はご参加頂きまして、ありがとうございます。シンガポール日本商工会議所月報恒例となりました座談会を開催させて頂きます。皆様のご承知の通り、2015年はシンガポール建国50周年、2016年はシンガポール・日本国交50周年（SJ50）ということで、お祝いムードのシンガポールでした。両国の次の発展に向けた非常にいい節目になったのではないかと思います。そのうえで、本日のテーマは次に向かうためこの激動を始めた世界情勢を踏まえ【BREXIT・米国大統領選挙など、不透明な世界情勢の中での日本企業の動向】をテーマに皆様にお話し頂ければと思います。また、今回の米国大統領選挙の結果やイギリスのEU離脱を引き起こしたヨーロッパを見ていると、アジアと欧米の格差と温度差を強く感じています。その中で資源がないシンガポールは金融などの知的資産の活用や物流の拠点としての「場所の提供」でどう世界に立ち向かっていくのか、そして、シンガポールに進出している我々日本企業の役割、向うべき道といった視点も踏まえて頂けると興味深いお話になるのではないかと思います。今回の米国大統領選挙は世の中の変化を如実に表したのではないかと考えます。トランプと言う候補者が当選したこと。これは、外から見ていても思いがけない展開であり、それだけ米国内ではWASPと呼ばれる人々及び中間層労働者が抱く怒りのようなものが相当強くなっていったと感じました。それでは、まず会社紹介をして頂き、その後に貴社のアジア域内での今後の方向性、そして、シンガポール国内での位置付け、そしてヨーロッパ域内での戦略の違いや比較について、お話し頂けますか。



< JAPAN AIRLINES CO., LTD. 山下 康次郎様 >

<会社紹介・

先が読めない世界情勢の中での日本企業の役割>

岡田：アジア大洋州住友商事の岡田です。本日はどうぞよろしく申し上げます。私達商社は、戦前より輸出入貿易ならびに国内における物資の販売を中心として業務を開始してきました。その後、輸出先であった国

が発展していくに応じて、例えばそこで物作りをするということで現地生産を開始し、その現地生産したものを又 第三国に持って行くというような流れも作り、そのトレードを中心に製造、又 投資事業を行ってきているのが、商社としての基本的なビジネスモデルです。アジア大洋州では、農業・食料、リテール分野などを成長分野と捉えフィンテック、IoTやAIなどといった新たなソフトノウハウを織り込んだ形で、新たな価値創造に取り組んでいます。又 日本はシンガポールと一緒に資源の無い国なので、各国のビジネスパートナーと組み資源ビジネスにも取り組んでいます。

先程山下さんからお話がありました、先が読めないという時にどんな戦略や戦術でそのビジネスをやっていくか非常に難しい局面に来てるなと思っています。まさにuncertaintyがずっと続くような中で、どうやってビジネスを創っていくのか。従来の延長線上では中々難しいというのは、皆さん感じていらっしゃるのではないのでしょうか。どのような将来になるのかを描きながら、仮説を立て、選択と集中で、リソースの投下をしていくという事が教科書的なんでしょうが、仮説を立てる人がどんな人というのも大事なかと最近考えていたりします。イノベーションを起こす人というのは、やはり常識ではちょっと考えられないような発想を持っている人で、そうで無ければやはり本当の意味で変化の先取りはできないのかなと思ったり、又 そんなリスクは負えないから半歩でも先に行く形でビジネスを取組むべきだとか、議論百出です。

シンガポールは国をあげて、スタートアップ企業をサポートしていますよね。ご存知のよう今シンガポール国内の企業のほとんどが中小企業だそうです。シンガポール国内の経団連組織であるSBFには2万2000社くらいのメンバーがいらっしゃるようですが、そのうちの約9000が大企業で、その他はSME企業です。この間、あるSBFの人に聞いたら、シンガポールでAIやIoTについて調査している会社というのは、約1000社あるそうで、そのうちの150社ぐらいがスタートアップという話を伺いました。どんなことをやっているか聞いてみると、例えば、遠隔地でプロダクティビティをあげるためのソフト開発をやっている会社などがあるそうです。今後、日本企業とシンガポール企業が手を組み第三国に進出する事をSBFも後押ししようと考えています。シンガポールの技術と日本のネットワークのコラボレーション。逆の場合もありますね。彼らのネットワークを使って日本の技術を輸出していくということもあると思います。シンガポールでは国を挙げてのサポート体制があるだけに、シンガポール企業ももっとコネクティビティを持つ事でイノベーションが生めるのではと私自身は実感しています。

25年前に初めて駐在員としてシンガポールに来た時と、現在を比較すると、日本のプレゼンスが低下しているのがはっきり分かります。昔のシンガポール駐在

の感覚がまだあるだけに、そこに焦りを感じることもあります。アセアンの中心であるシンガポールという地で肌感覚を持って、ビジネスを決断していくという機能を持ち合わせていないと、日本企業のこれからの発展は難しいのではないかと感じています。だからこそ、シンガポール企業とのパートナーリングという方策は有効であると思っています。

実はInternational Enterprise (IE) の副長官のチュアさんが、この間日本でのシンポジウムの中でもお話ししていました。過去20年間、日本は間違った戦略を正しく遂行してきた。正しい戦略を間違っただとしても間違いを修正して正しくできる。しかし日本は間違った戦略を正しく遂行しているから、間違っただままであると。当地の日系企業はもっと裁量権を持って、スピーディーな戦略策定、実行力を発揮すべきだと。悔しいですが妙に考えさせられました。彼はIEの中でも20代の人間には、間違った戦略は絶対やってはいけないという事を話しているらしいです。



<SUMITOMO CORPORATION 岡田 卓也様>

山下: そうですね。やはり、日々感じるのは、日本という国が、本当に特殊な国だということです。2016年世界保健機関 (WHO) が発表した数字で、現在でも世界11位の約1億2657万人の人口が居て、中間層の人口が約1億人もいる国は、適度に内需が回るので、発展性が閉じられてしまったという感じですね。

岡田: そのとおりですね。

<日本企業の海外進出時の課題>

佐々木: 三菱電機アジアの佐々木です。メーカーの立場として申し上げますと、やはり日本は安全・品質に優れている反面、いわゆる規格・基準がグローバルスタンダードの面でものすごくガラパゴスと言えます。日本独自の高いスタンダードは、外国からの参入障壁になっていて、国内メーカーの製品が守られ

ているわけですが、反対に日本のメーカーが海外に進出する際に、この日本独自のスタンダードが障害になっています。海外で事業をやる場合、その国の規格と法規にどう対応するかが大切になってくるのですが、製品が内需中心で造られているため、海外での競争力が弱いと言えます。日本企業に比べて、ヨーロッパ企業やアメリカ企業は、その部分が強いです。例えば、エレベーターの安全規格を例にとると、世界のほとんどがヨーロッパ規格を採用しています。そのため、海外に輸出する際は、日本向けに製造しているエレベーターとは別の規格で製造しなくてはなりません。従って、製品標準を日本向けと海外向けと2系統持たなくてはならなくなる訳で、かなりのコストアップになります。これは、固定費・間接費用の増加を含めて、国際競争力の面で大きな足かせとなります。日本のメーカーは、この国際標準化というテーマをどのように扱っていくか、デジュール化をどう進めていくかなどが、今後の大きな課題になると思っています。

岡田: 確かに日本は日本のスペックで日本国内の内需を守ってきた一方で、そのスペックが国際基準にならなかったため、結果的に2つのスペックが存在するようになったということですね。

佐々木: そのとおりです。これまでアジアや、中国までは日本の規格・標準で進出を果たすことができたのですが、中東、ヨーロッパ、アメリカに進出しようとすると、国際標準化の壁は結構大きかった訳です。この問題は、日本のメーカーが抱えている共通の課題と思います。



<MITSUBISHI ELECTRIC ASIA PTE LTD 佐々木 信二様>

岡田: 私が今心配しているのは、車です。今も昔も大きなプレゼンスを持って展開されているトヨタさんを中心とする日系メーカーが中国国内でどう展開していくかが、私は重要だと思っています。今中国国内ではElectric Vehicle (EV) と呼ばれる電気自動車に注目が集まっています。中国政府の支援策もあり今後も電気自動車の需要が加速化しています。車は様々な部品の集積でもあり、日本のお家芸だと油断をしている間に、

違うゲームが始まっているという事になりはしないか？中国の需要は想像を上回るだけに 中国の事情に沿った物づくりをして行く必要が出てきており、技術の漏洩・流出に対する危惧もありますが、全体のバリューを上げる工夫もしながら車の世界での圧倒的なグローバルシェアはKEEPして欲しいと思っています。

山下: そうですね。日本の新幹線は、品質的に良いと評判は高いですが中国はとにかく安価である。安価であることをてこに中国の資本が広がり、それにより中国の作った基準・スタンダードをとったものが先行して、アジアのイニシアチブを取ってしまうのではないかと。日本企業も国と民間が一体となって戦略を持ち世界に出て行って、スタンダードを作っていると良いですね。

小島: 基準というのは本当に大事ですね。ASEANは自動車分野などでも基準作りをしていますので、そこにいかに食いつめるかが大事だと思います。ASEAN内で各国の基準や認証が統一され、ASEANスタンダードが出来ると同じ製品がASEAN内を自由に動き始めます。ここに製造拠点を築き、根を張っている日系企業の皆さんと一緒に取り組んで行かなければならない課題だと思います。



<JETRO Singapore 小島 英太郎様>

韓国にもJETROと同じ様な大韓貿易投資振興公社とよばれるKOTRAという組織があります。彼らが最近弊所にお越しになって、日本語と英語を話せる韓国人に興味はありませんかとのお話がありました。韓国国内に仕事がないため、特に若い人は外に就職口を探していることが背景にあるようで、実際に日本にも結構このような人材を送っているそうです。

一方、日本の学生の事を申し上げますと、最近、JETROでは日本の高校・大学から海外研修での訪問依頼を受けることが増えています。そのような学校から、20-30人の学生がまとまって、校外実習にお越しになるときに、シンガポールの経済概況などについてブリーフィングさせていただきます。将来の海外人材を育てていくという視点でも大事なことだと思っています。

す。しかし、そのブリーフィングの最後に、「将来海外で働いてみたいですか」と尋ねるようにしているのですが、学部や学校にもよるものの、あまり手が挙がらないことに驚いています。

<日本人若年層の国内志向・海外志向の2極化>

小島: 大学生も高校生もお越しになりますね。多くの場合、海外で働いてみたい人は少数であることが多いのですが、反対に日本国内で働きたい人と尋ねると、ほとんどの手が挙がる状況です。

入江: そうですね。日本は仕事があって安全だと。

小島: 無理して外に出る必要はないということでしょうか。海外で成長を目指そうとする日本企業の皆さんと日々接している立場として、学生の皆さんと日本企業の皆さんとの意識のギャップがあまりに大きいことに驚きます。お越しになった学生の皆さんには、今は国内で仕事をしたいと希望していても、5年後、10年後どんな会社に入っても、おそらく海外と繋がらなくて、仕事はできなくなると思うので、広い視野を持って考えてみてはどうかと、お伝えしています。

岡田: 豊田佐吉さんは、『その障子をあけてみよ、外は広いぞ』とグローバルなチャレンジ精神を持つと言われました。現在は、海外に行く事は旅行含めて特別な事ではありませんし、海外で働くという事が魅力的だと思う人も少なくなっているかもしれません。皆さんもそうだと思いますが、私は海外に行ってみたいという気持ちで今の会社を選びました。そして海外に初めて行ったのは、会社に入社してからでした。今の人は、安く海外旅行は行けるし、疑似体験でインターネットを使って、その国の情報なども簡単に手に入れることが出来ます。そういうことを考えると、海外に行きたいというモチベーションはあまり働かないのかなど。

小島: 英語で学習をするという国際コースがある高校の学生や、外国語学部の大学生もそういう方が多くて、驚きました。

岡田: それは由々しき事態ですね。

小島: そうですね。このことは、最近の身近な例で、JETROの事務所でもよく話題になります。

佐々木: ツールである語学は身に付けておくけど、い

ぞ「海外駐在はどうか」と尋ねると、「勘弁して下さい」みたいなことは結構ありますよね。これをナショナリズムと呼ぶのは当たっていないかもしれませんが、「日本国内で安定したい」という志向で入社した新人なんかを見ていると、最近の日本もそんな引きこもりの傾向があると感じます。イギリスも今回のEUからの離脱で孤立化という道を選びましたが、世界中が自国に閉じこもって居心地の良い仲間うちだけでやっていきたいという流れにあるのでしょうか。

岡田：グローバル引きこもり現象とでも言うのでしょうか。

山下：日本なんか特異で、過去に鎖国をやったことがありますからね。

佐々木：移民・難民問題や、その背後にある地域紛争などが、ナショナリズムのきっかけになっていると思います。

入江：一方、帰国子女は、日本帰国後、どうやって海外とリンクした仕事出来るだろうか、英語が話せる環境に戻れるかっていうことを考えている人が多いと思います。例えば、早稲田大学国際教養学部の場合、4年のうち1年必ず海外に留学しなくてはいけないというようになっています。“留学しなくてはならないと思うのか、少なくとも1年海外で過ごせると思うのか”、帰国子女は後者の考え方が多いと思います。海外駐在員の子供として、海外で生活をされ、日本人学校に行かれた方々が、国内に帰って、周りの方に海外に目を向けさせるような、化学反応を起こせるような刺激になってくれれば良いと思います。



<SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION 入江 浩様>

山下：学生さんのお話しが出ていますが、日本の最近の男の子は、おとなしいですね。

入江：車にも乗らない、海外旅行どころか、国内旅行も興味がありませんみたいな方と、バックパッカーで、どんどん海外に出るタイプと、2極化していると感じま

す。ポーション的には、おとなしいタイプの子が増えているような感じがします。

小島：なるほどね、確かに2極分化っていうのはあるんじゃないかな。学生でも海外志向の強い人たちもおりますね。

入江：商社さんの中でも海外赴任は希望しませんという方もいると聞きました。

岡田：そういうような話を偶に聞く事もありますね。

小島：先日、人材派遣会社の方が商社の人事の方とお話しした際、若い人がなかなか海外に手を挙げないことに悩んでいたと伺ったことがあります。TOEICもハイスコアな若い社員に、「なぜハイスコアをとったのか」尋ねたら、会社に入るためだと真顔で答えた。

山下：会社に入っても、海外に行かないと思っているということなんですか。

小島：そこがリンクしていないので、ちょっと不思議なんですけども。

山下：海外での利益が半分近くになっている日本企業も珍しくないですけどね。

入江：そうですね。今は4割は越えていますので、半分近くは目指していきたいと思っています。

山下：国際線にお乗り頂いているお客様の40%以上が海外で販売した方々です。航空会社は日本人だけでなく外国の方にもお乗り頂かないと利益をあげるのは難しいです。メーカーさんはいかがですか。入社する時に、海外赴任などはあると思って入る方は多くないんじゃないでしょうか。

佐々木：当社は8割が技術系社員で、海外赴任という志望動機を持って入社してくる新人もいますが、どちらかというと、海外で異なる価値観を受け入れながら、外国人と一緒に仕事をするにあまり積極的でないという傾向はあると思います。異文化リテラシーのようなものが、昔に比べると少し落ちてきている気がしています。日本人は日本の価値観の中でやっていくのが心地良いというような風潮が、最近強くなっているかもしれません。そのように若い世代が育ってしまったのは親世代である私たちの責任もあるかもしれません。

山下：本当にそうですね。

佐々木：ナショナリズムや保護主義とか、そういう事

にも通じてくると思いますが、もう少し多様な価値観を受け入れるということが必要だと思います。

小島: 政府全体ではもっと海外行きましようという方向性で、アジアの市場をいかに取り込んでいくかという流れにある中で、この話は、相入れないような、間逆の方向の話ですね。

山下: そうですね。今、内需を維持しようとして、今インバウンドと言っているでしょ。

小島: はい。

山下: 今まであった内需が少なくなりつつある中で、この内需の代わりとしてインバウンドに期待すると言う考えですが、インバウンドのお客様の多様性に日本の国民性がうまくついていけるかが課題だと思っています。

<日本企業海外進出の現状>

佐々木: メーカーである弊社の場合、歴史的に見ると、タイや中国に製造をシフトしていき、日本からノックダウンパーツを送りつけ、その安い加工費を使ってコストメリットを出し、それを本国に還元するというような三国間貿易を行っていました。いま行っている海外生産方式は、現地調達率を高め、もう少し現地での自己完結性を高め、その製品を世界中に供給する形態です。市場が徐々に閉鎖的になっているので、それぞれ製品を売っている国の中でもっと地産地消型に持っていかななくてはならないのではないかと本邦側への提言を進めています。やはり、その国に進出したら、その国で物造りし、そこで雇用を生んで、きちんと税金を払って、という形になっていかないと、その国で生き残っていけないのだらうと思います。

一方で、自由貿易協定 (FTA) が広がってくれば、国をまたがった製造の分業体制みたいなことも進むと思いますが、やはり孤立化や保護主義化の傾向の方が今後は色濃く出てくるだろう。ということであれば、地産地消を目指して進出先の国の人たちと一緒に製造をやっていこうと。日本からの出向者の意識も変わらなければならぬし、本国目線の「グローバリゼーション」から「ローカリゼーション」の概念をメインに据えて、視点を変えていかないといけないと思います。権限移譲のことを、岡田さんがおっしゃっていましたが、本当にその通りだと思います。シンガポールの統括機能に権限移譲が拡大されることも良いですが、進出したそれぞれの国で現地マネージャーたちに権限

移譲していく、そのような形でこれからのメーカーは世界市場で生き延びていかななくてはならないと、そんな風に思っています。

入江: 弊行は、過去海外業務の太宗を支店単位で行っていました。ニューヨーク、ヨーロッパ、シンガポール、タイなども支店単位で業務を行っていました。1998年に初めて米州本部を作り、かなりの権限移譲を実施し、現地に合わせたスピーディーな業務体制を構築しました。次に地域本部を作ったのは、欧州でした。欧州はEC / EUといった地域共同体のベースがあり、お客様の域内の活動も活発なので、銀行もそれに合わせる形で地域本部を作りました。一方、アジアの場合は、それぞれの国の進化過程が異なり、お客様の事業の大きさも様々で、域内での動きも少なく、以前は支店単位で業務をしていました。その後アジア内でも、どんどんお客様の事業が拡大し、地域統括会社を設立されたというお話を聞くようになり、他邦銀に先駆けて、8年前に地域本部をシンガポールに作りました。権限委譲により業務のスピードを上げ、規模感に見合った地域ヘッドを配置し、アジアの実情を本店に伝えることが大きな目的でした。

岡田: なるほど。

入江: 又、日系のお客様、非日系のお客様を地域本部を通じ、リージョナルにカバーしていくに当たっては、佐々木さんがおっしゃった通り、コンビネーションが大切だと思います。地域目線だけでは見えない所があって、それはやはり各国の支店長が守っていないといけないことかと思っています。例えば、現地で暴動が起こった場合、東京本社や地域統括本部に指示を仰いでいる間に、人命危機は瞬時におこる訳ですから、そこは現地で判断することかと思っています。国、地域、グローバル、それぞれ3つの機能で考えて、判断していくような仕組み作り、そしてお互いにアプローチをすることが大切だと思います。

アジアビジネスの1つキーになっているのは、Overseas Chineseと呼ばれる華人ですね。華人ネットワークというのはこの東南アジアにおいて、1つの共通項としてあるような気がします。

岡田: なるほど。

入江: タイにも華人はいます。シンガポール、インドネシア、ベトナムにもいます。この人たちのサークルの中に入っていくというのは、1つの共通項として重要なアプローチだと思います。これがないのが、インドですね。インドには華人がいないので中国人でもインドは難しいよって言う方が多いですね。

<アジア人財・グローバル人財>

岡田：シンガポール国内には、インド系の方が7パーセントいます。IEの方が言っていたのですが、日本人がインドでビジネスをするのは難しいので、そうであれば、シンガポールを使って、インド人のコネクティビティを使っていけば良いと。

佐々木：なるほど。

山下：住友商事さんも、シンガポールに統括拠点がありますか。

岡田：入江さんの所と同じです。先ほど入江さんがおっしゃった通り、相応の権限を持っている人を置いて日本にアジアの声を持っていくという部分において同じで、現在非常に権限を持っている人を置いています。ただ、おっしゃるように、個別の国には、独法が有りますので、それぞれの国のナショナルスタッフであるとか、国と国とのリスク管理などは、その国で行うなど、分業をしています。

入江：もう1つ、アジアでビジネスをやっていくうえで、のむずかしさは、非日系のお客様はサラリーマン会社でない所が多い点です。“何十年もやっています、ファミリーでやっています”こういう人たちの時間のスパンと、我々サラリーマンでは時間のスパンが違います。例えば、弊行のシンガポール支店の支店長は残念ながら2年程度で替わっています。ビジネスをハンドルできるスパンが違うことで、ビジネスをやっていく難しさがあるような気がします。

岡田・山下：そうですね。

入江：リレーションシップを継続的にカバーできるのは、こちらにずっといるローカルスタッフだと思います。すなわち、シニアなローカルスタッフをどれだけ、私たちがリテンションしていくかも重要だと思っています。

山下：シンガポールに本社機能を置く日本人が来て、そこに権限移譲。そこまでは分かっているのですが、その人材は誰が担いますかという問題が出てきます。先ほど申し上げましたシンガポールの華僑系やインド系とどう繋がっていくんだと。そこが重要になってくると思いますが、シンガポールでは長く会社に勤めてもらうというのにも四苦八苦している会社さんが結構いらっしやると思います。

小島：シンガポールにあるJETROの事務所として、情報提供面で日系企業の皆さんにいかにお役に立てるかを日々考えています。その中でも、今、お話に出てきましたが、地域統括拠点に関することは関心が高いトピックだと思います。地域統括拠点の在り方、その役割や機能、付随する権限などに関して、JCCIと日本大使館とも協力して、2015年にアンケートを取らせて頂きました。アンケート後、地域統括拠点をいかに効果的に運営していくかなどをご相談いただくこともあります。

また、地域統括拠点の運営の中でも、「経営の現地化」については試行錯誤している会社も多いのではないかと思います。地場企業、非日系外資企業との付き合いがより重要になっていく中で、いかに経営の現地化を図っていくか、どこまで地元採用者に任せるか、日本人がどこまで関わっていくかなど、こういったところは各社、議論がされているところと思っています。

もう1点、M&Aについての話題も関心が高いと思います。買う、買わないということもありますが、買ったあと、運営をどうするのかといった所に何か情報提供面で協力できないかと思っています。

入江：ポスト・マージャー面。

小島：はい。ポスト・マージャーを進める中で、経営や文化を統合し、いかに取り込んでいくか。買収したにも関わらず、失敗してしまうことが、半分程度あるとか、7割失敗してしまうという話を伺います。日本側では早期に市場に入ることなどを目的にM&Aをもっと進めようという流れにあると思います。こうした中で、M&Aを成功させていただくためにも、JETROもご協力していくことがあるのではないかと考えているところです。地域統括拠点の運営、経営の現地化、M&Aのポスト・マージャー、これらは当地の日系企業の経営に関わることとして、時間をかけてフォローしていかなければならないなと思っています。

山下：メーカーさんは、一旦工場を作って事業を開始すると、日本人はあまり駐在しないのでしょうか。

佐々木：経営と技術指導に関しては、日本人が駐在して行うというスタイルが多いようです。工場で働くのは現地雇用の人ですので、一番早く現地化を要するのは労務管理の所です。経理は日本人が行っている工場もありますが、経理も現地化が進みやすい部門でしょうか。最後に残るのは経営トップと品質管理ですね。

この部分は、なかなか日本側が権限移譲をしないですね。そこだけはやはり、本社やマザー工場側が中央集権的に見るということですね。最近ではR&Dも現地化しようという動きがずいぶんと進んでいます。先端技術は日本の研究所で行いますが、それを市場ごとのニーズに展開するアプリケーションの開発などは、ローカルでやっつけようという動きがあります。そういう意味でも現地化は結構進んできています。ただ、現地化しない方がいい機能と、どこまで現地化すべきかという点については、常に意見が分かれて議論の絶えないところですよ。

入江：現地化が目的になってしまう時があるんです。

山下：ありますね。

入江：現地化することが最終目標ではなく、最終目標の手段が現地化であるべきです。例えば、最終目標が経費削減であった場合、必ずしも現地化が手段とならないケースもある。銀行でいえば、一部の業種はシンガポール・ローカルはかなり給料が高く、コストだけで言えば現地化は手段ではない。若手職員の経験も考えれば、派遣職員配置の方がベターかもしれない。

又、安心感で言うと、ラストリゾートは派遣社員になります。私がニューヨークで勤務していた1993年2月26日、1回目のワールドトレードセンターの爆破がありました。3時間かけて、命からがら階段を下り、バックアップサイトにいったところ、派遣職員はきちんといるんですが、ローカル職員は帰宅している人が多い。残念ながら、そういうこともありますよね。一方、タイですが、弊行は60年以上進出の歴史があるのですが、一般的にタイ人はロイヤルティーが高いような気がします。2011年に水害があったのを皆さん覚えていらっしゃると思います。あの時にもバックアップサイトでやろうということになりました。あまり多くの社員が出社してしまうとその人たちの身の安全も確保しないといけないので、最低限の人数で業務を続けることにし、誰が来るかを事前に決めてはいたんですが、翌日になったら私も手伝わせてくれと言って、皆来てしまって。そういう所がタイ人の良さですね。

岡田：ローカリゼーションを考えてやっていかなきゃいけないというのは、その通りです。ただ、私たち駐在員は、10-20年も住めないのです。駐在期間というのは、日本人同士で集まっている事多くて、楽しくて居心地が良いという方もいらっしゃいますが、本当は、現地の人たちとコミュニケーションをとりながら、色々な意味でネットワークを作っていくべきだと思います。インサイダー情報などを含めて、シンガポールの企業や非日系外資企業などと、ビジネスを行っていくには、現地の人がいないと、そして、そういう人が

DNAを蓄積して行く必要があると思います。理解していますが、まだまだ十分とは言えません。



山下：流動する労働力にどう対応しているのかっていうところが、なかなか難しいですね。

岡田：難しいですよ。

佐々木：日本からの出向者や駐在員は、どうせ3年で帰ってしまうのだからと。

そのように見ている現地の方も多くいらっしゃると思います。我々は製造業ですので、工場を作っただけで店じまいという訳にはいかないの、継続性を保つためにはやはり優秀な現地人の方で長く勤めてくれる人を核としたオペレーションという形を志向せざるを得ないのです。

山下：そうですね。

佐々木：現地で工場を建てたら30年から50年の間、操業を続けねばならないのですが、持続するためにはさまざまな問題があります。アジアでは賃金上昇が速いのでコスト競争力への影響が避けられません。そこで、この工場この会社は、もうこの国の地場企業であり、もはや日本の会社ではないと思って現地人に高い賃金を払うのであれば、高い付加価値のある仕事をやらせよう。そういうローカル人材に来てもらおう。その国や社会と一緒に成長していくことを考えていかないと、これからの日系の海外企業は経営していけないですね。為替や賃金など競争力が変わるたびに、あっちの工場を閉じて、こっちに工場を移すということは簡単には出来ませんからね。

山下・小島：そうですね。

佐々木：そうやって地場企業化していくことが、きっとその現地会社の、そして日本企業にとっての一種の安全保障になっていくと思います。現地に雇用を生み出し、税金もきちんと払って、一市民として認められ

てその国で事業を行っていくということでない、何かあった場合に、市場から締め出されてしまうことになるのではないかと。中国のように政治に「反日」を使われたりすることもありますので、そういう意味でどこの進出先でもローカリゼーションを徹底的に進めておかないとわれわれ日本企業の立ち位置がなくなっていくのではないのでしょうか。



山下：そうですね。そのためにもやっぱり、現地化には強いリーダーシップを持っていて、グローバルな視点を持った日本人が必要ですね。

佐々木：相当高いレベルの異文化リテラシーみたいな素養を持っている人でないと、現地化をリードすることはなかなか難しいですね。

山下：なかなか、口で言うのは簡単ですけど、中々上手くそれをやっていくのは難しいですね。

佐々木：それとローカルでやっぱり優秀な人材、ロイヤルティーの高い人材が見つかるかどうかですね。

山下：そうですね。

岡田：そういえば、先ほど小島さんのおっしゃっていた韓国人の日本語も英語も話せる人材なんて、もしかしたらね、面白いかもしれないですね。

小島：そうですね。

山下：本社の指示が日本人以外には一切理解できない部分もあるでしょうからね。こちらで商売をしていこうと思った瞬間に日本本社からの指示がこちらのやり方に合わなかったり。

入江：あと、ローカル化の初期段階で起こることなんですけど。あまりにもローカルを気にしすぎて、そのローカルを甘やかすすぎてしまうこともあると思います。

小島：なるほど。

入江：これは両方で歩み寄らないといけないと思います。私たちの日系企業というDNAは捨ててしまったら、アイデンティティー、エッジがなくなってしまう訳ですから、これは絶対に捨てられないですね。そうであれば、ローカルの人には、日本の事もやはり学んでもらわなくてははいけない。

<アジア・シンガポールでの日本企業の今後>

山下：なるほど。ではそろそろまとめに入りたいと思いますが、最後に向こう5年でどうのように事業を展開していきたいかのお話を聞かせて頂ければと思います。

岡田：そうですね。偶然にもシンガポールと日本の国交50周年という節目の年にシンガポールに駐在し、仕事をしているからという訳ではないんですが、先ほどもし申し上げましたように、日本の弱みとか異文化リテラシーなど、そういう部分をもう少し補ってもらえるようなパートナーを探しだして、一緒にビジネスをしていくのは1つの活路だと思っています。シンガポールの国民性を見た時に、中華系・マレー系・インド系のそれぞれの方々が日本の不得意とする部分を補える力を持っていますよね。だから、シンガポールは日本の弱みを補ってくれるような国であり、そしてコネクティビティを一番重要視して、ネットワークを拡げていると思います。

又 シンガポールのチャンギ第4ターミナル・第5ターミナルなどでは、その中で使われている技術やシステムなど、導入の速さや実現力という意味で、日本が勉強する所もあると思います。

再度シンガポールに赴任をしてきて思うのは、シンガポールが持っているものを活用して、新しいイノベーションのようなものを起こして、ウィンウィンの関係を目指してもっといろんなことが出来るのではないかと。破壊は創造なりという精神を受け入れて一緒にやれば、面白くなるのではないのでしょうか。

山下：なるほど。

岡田：シンガポール・日本国交50周年を機に、シンガポールの国の強みをもっと活かして行けばいいですね。

山下：なるほど。金融はどうですか。

入江：シンガポールでは、日系のお客様については、

預金、為替をやるなど総合的に取引をさせて頂いています。一方、非日系のお客様については、残念ながら貸金を中心となっていますが、今後はビジネスパートナー的なお付き合いをさせて頂ければと思っています。貸金業のみではなく、その他どれだけ、どのようにお付き合いさせて頂けるかということです。端的に言えば今貸金業のみやるのであれば、間違いなくアメリカが一番リスクリターンは良い訳です。これだけ景気が良いアジアにおいて、地場銀行がこれだけアクティブに事業を展開し、外銀がお貸出しできそうな限られたお客さまに貸し込めば、おのずとスプレッドが下がっていくんです。故に、ローンだけ行っていると、アジアで事業する意味がありません。

山下：確かに。

入江：ビジネスパートナー的な付き合いが出来るかどうかというのが、今後キーになっていくのではないかと、私は思います。数年前に流行ったトマ・ピケティの「21世紀の資本」では、“長期的にみると、資本収益率のrは経済成長率のgよりも常に大きい”ということが言われていました。これでは、富裕層にお金が集まっていくということになる訳ですが、アジアでは実際にこのようなことが起こっているのではないかと思います。確かに経済が発展するにつれ、中間層の所得も上がっていますが、やはり富が集約しているのは上の方の人たちだと思うんです。この富裕層の方たちと、いかにエクイティ的な形でビジネスパートナーとして組んでいけるか。それを実現していくためには、先ほど皆さんがおっしゃっていたリテラシー、グローバルリテラシーを持った日本人と、ロイヤリティーが高いローカルのコンビネーションが必要になってくると思います。

山下：ここアジアに置いては、エクイティ取らないと信用されないですからね。

入江：そうですね。血のリレーションシップみたいな。

山下：はい、それ本当思いますね。佐々木さんのところはいかがですか。

佐々木：そうですね。冒頭、岡田会頭がおっしゃったイノベーションの件ですが、やはりメーカーがそのハードウェアを単品で製造して売っているだけでは競合に勝てません。常にソリューションを念頭において、製品・サービスを提供してはならないと思います。弊社は総合電機メーカーなので、半導体から家電、人工衛星など、製品は非常に多岐にわたります。そのような商材を組み合わせ、ソリューションという付加価値を付けてお客様に提供することを考えてい

かなくはならないと思っています。特にASEAN地域はODAを含めて、インフラ投資、特に環境型のインフラ投資のような「GtoG」ビジネスがものすごく活発なので、そのような需要をめぐって事業をやっていくときに、どうしてもソリューション型で提案していくという総合営業が必須です。我々としては、「BtoG」の事業をこの地域でプロモーションしたいと思っています、その統括機能をシンガポールで担っていきたく。

山下：そうですね。

佐々木：そのためにどのようなソリューションを行っていくかということですが、どうしてもIoTをキーとしてハードをインテグレートする能力が重要になってくると思います。シンガポール人とインド人のエンジニアは、その能力において非常に優れていると思います。アジアで活用する際に、地の利というメリットもあります。

先程では地場産業化の話が出ましたが、地場企業になっていかないと、遠い日本や研究所から眺めていても、その土地のお客様が何を求めているのかが見えてこないのですよね。やはり、ローカライズに成功した進出先の拠点が、その土地や市場のニーズを見定めて事業をやっていくことが必要だと思います。日本企業の将来の方向性としては、このようなローカリゼーションをやっていくことではないでしょうか。

山下：シンガポールはインテグレート型にとっては、ビジネスをする上で非常に良い環境が整っていると思います。先ほどのお話しではないですが、昔は誰かが演奏しているのをレコードで録っていた所から、今はパソコンが全てのリズムを刻んでいる。すでにデータ化されているモノの使い方に移行してきていますよね。特にシンガポールは、その過程を徐々に辿ってきたわけではなく、一気にこのデータ化されたデータやモノを使って、売って、新しい技術を開発していますよね。「今」使えるものが何で、それを売っていくというところが非常に大事なんでしょうね。

佐々木：求められている付加価値は何か、を見極める目利きが大事ですよ。

山下：おっしゃる通りです。

入江：そうですね。地場産業化についてですが、韓国のサムソンさんでは、研修生などを拠点がある国に送り出して、大学にいかなくてもいい、好きな事をやってこいといった制度があるようです。その研修生たちは、行ったら一生帰ってこない人たちもいるらしいです。そのような人が地場産業化を進める訳です。例えば、インドでは、停電が多いので、冷蔵庫を作る

にしても充電機能があるものを作るとか。日本では災害や事故などが無い限り、停電は起こりませんので、そんな発想がなかなか出てきませんよね。

山下・小島：なるほどね。

山下：最後に、JETROさんの方から、今後のこの日本企業の目指すべき道を、指針のようなものを頂ければと思うのですが、いかがでしょうか。

小島：本日のお話にもありましたが、日本企業はますます海外へ進出していくことになると思いますし、中でも高い成長が期待されるアジアの市場は今後一層、重要になると思います。過去5-6年の間に、シンガポールに地域統括拠点や地域の販売拠点を設置した企業も増えましたが、ここで現地に根ざした判断をしつつ、周辺市場を開拓する動きも強まっていくと思います。そうした中で、「今後の日本企業の進むべき道、指針」を示すことまではできませんが、日本企業のサポートをさせていただいているJETROの立場から、私自身、今後やっていくべきと考えていること、として3点お伝えしたいと思います。

1つ目として、JETROでは、日本から海外へという方向性の「中小企業の海外展開支援」や「農水産食品輸出支援」などの事業、逆に海外から日本へという「対日投資支援」などを行っています。これらの事業を別々に行うだけでなく、このいくつかを組み合わせながら・連携させながら、お客様のご支援をしていくのがよいのではないかと考えています。例えば、最近シンガポールからスクートが飛びました。

岡田：北海道ですね。

小島：はい、台北経由で北海道へ飛んでいます。シンガポールに帰ってくるときに、日本の農産物を輸送するなど、スクートによる対日投資のみだけでなく、食品輸出にも結び付きます。こういったことをIEシンガポール（国際企業庁）などとも協力してやっていきたいと思っています。

2つ目として、JETROの事務所は通常、設置されている国と日本との間のビジネス支援が中心ですが、このシンガポールのハブ拠点という特徴をいかした事業がもっとできないかと思っています。シンガポールに拠点を作って、さらに次に行っていただく。もともとシンガポールはそういう場所ですが、ここから第三国に行くお手伝いがもっとできないかと思っています。この考え方は第三国展開支援として以前からありますし、これまでも機会あるごとに支援させていただいておりますが、特にサービス業もシンガポールに拠点を設置して各国の市場に参入する動きを見せ始めている中で、何か具体的な支援ができないかと思っています。

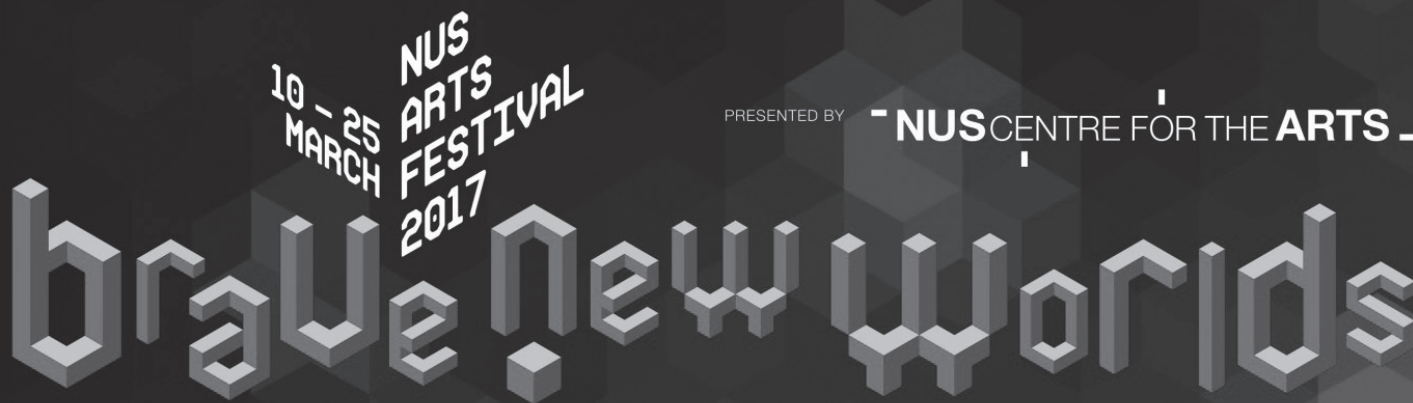
3つ目として、まさに本日お話があったように、地場企業や、非日系外資企業との付き合いをいかに増やすかということも課題と思っています。JETROは日本の企業の皆さんのお役に立つお仕事をさせていただくことが一番の使命ではありますが、そのためにも、地場企業や非日系外資企業の付き合いを増やしておかないと、役に立てなくなるのではないかと危機感があります。アジア、ASEANの市場が重要になり、市場参入しようとするとはやはり地場ネットワークなどが欠かせません。そういう中で、日本企業と地場企業などをより結び付けられるようになるためにも、JETRO自身のネットワークも広げておかないといけないなと思っています。

山下：そうですね。岡田さんがおっしゃった通り、日本企業だから尊敬されるというようなスタンスではなく、対等なパートナーとして、私たちもシンガポールを拠点にどうステップアップしていくのかということ、当たり前のように考えていかななくてはならないと思っております。シンガポールは国家全体で進んでいくものすごい機関車みたいなパワーがありますので、一緒に発展し、頑張っていけたらなと思います。

本日は皆様大変お忙しい中、お集まりいただきまして、ありがとうございます。それでは、新春座談会を終わらせて頂きます。

NUS Centre For the Arts

BRAVE THE CHANGE, EMBRACE THE NEW, IN FUTURE WORLDS
NUS Arts Festival 2017 challenges artists and audiences to consider the future, arts, science, and culture to realise their own Brave New Worlds.



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「2016年度基金」からは、16の団体と2名の学生への寄付金授与が決まりました。その中から、今回はNUS Centre For the Artsについてご紹介します。

NUS Arts Festival, the flagship arts event of the National University of Singapore, returns this March with a calendar of performances and creative opportunities that challenge both artists and audiences to realise their own Brave New Worlds. JCCI is once again a Festival Patron for this event, having supported the arts at NUS for many years.

Running from 10 to 25 March 2017, the Festival includes over 25 events at venues across NUS' Kent Ridge Campus and at the Esplanade Theatres on the Bay and School of The Arts.

“The NUS Arts Festival is an annual event that champions ideas, collaboration and the importance of academic inquiry,” says Festival Director, Mary Loh, “Drawing inspiration from Aldous Huxley’s dystopian novel, artists in this year’s Festival are sharing their visions of the future, and the paths they see that will take us there.”

In line with NUS’ commitment to academic inquiry, this edition of the NUS Arts Festival partners with:

- The Centre for Biomedical Ethics, Yong Loo Lin School of Medicine;
- The Centre for Quantum Technologies;
- The Department of Architecture, School of Design and Environment; and
- The Department of Geography, Faculty of Arts and Social Sciences.

These partners bring a wealth of sociological and technical knowledge; cutting edge information about our place in time and where we are likely to be going. This academic approach and the passion of the student and professional artists involved, create a calendar of festival events with depth, rigour and unique relevance to contemporary Singapore.



Dear Miss Ye - NUS Chinese Drama
(photo credit - Back Alley Creations)

NUS Arts Festival 2017 Highlights



*Remember When... - NUS Dance Ensemble
(photo credit - Fang Yuan)*



*Sambhavna 2.0 - NUS Indian Dance
(photo credit - Kinetic Expressions Photography)*

“Each iteration of the NUS Arts Festival explores a theme that is important to Singapore’s young people,” says NUS Centre For the Arts Director, Sharon Tan, “Ours is a festival that promotes collaboration between artists, academia and students. By challenging them to envision their own Brave New Worlds, we open up the space for them to fuse the unknown with the endless possibilities of the human imagination.”

Opening the NUS Arts Festival 2017 is *Remember When ...*, a contemplative performance piece from NUS Dance Ensemble which explores how changes in Singapore’s urban landscape may affect the psyche of its people over time. Developed in partnership with the Department of Architecture, and the Department of Geography, *Remember When...* launches NUS Dance Ensemble’s 25th year with the question: If an individual’s identity is linked to a building, a landmark, a space, what happens if that place is no longer there?

Theoretical physics and the arts are intertwined in *Sambhavna 2.0* and *The Quantum Music Project*, both of which use creative expression to interpret the world of quantum physics. *Sambhavna 2.0*, is the full-length development of the popular work from last year’s Festival.

Conceived by Cultural Medallion recipient Mrs. Santha Bhaskar, in partnership with NUS Centre for Quantum Technologies (CQT) and together with interdisciplinary artist Kiran Kumar, *Sambhavna 2.0* explains quantum physics through traditional Bharatanatyam dance, poetry and music.

In contrast, *The Quantum Music Project*, which was developed in Europe with the assistance of CQT and their global research partners, translates the mathematical equations of quantum calculation into music itself. Through digitally augmented grand pianos and the celebrated musical talents of LP Duo, the intangible realm of quantum physics become sound; music altered by the mathematics of a place beyond our reach.

NUS Chinese Drama will perform *Dear Miss Ye*, an adaptation of a classic Soviet era play in which four students visit their teacher on the pretense of celebrating her birthday. Good intentions turn sour, however, as the student’s real desire, to find and change their exam results, is laid bare in a tense, claustrophobic clash of old and new systems of morality.



InTempo - NUS Wind Symphony
(photo credit Kinetic Expressions Photography)

NUS Wind Symphony's show *InTempo 2017: Rise of the Transhuman* will debut a new composition by acclaimed Japanese composer Daisuke Shimizu. Their performance investigates the possibilities created when humans are enhanced with technology. This is realised through thematic musical selections and pieces that pair traditional instruments with their digital counterparts.

Melding puppetry, shadow play, videography and performance art, Karla Kracht and Andrés Beladiez's *2062* is staged production unlike any that has been seen in the Festival before. Digital cameras capture hand-crafted characters, animation and lighting effects to create a compelling vision of the future, live on screen. Describing their process, the artists say; "We investigate, experiment, create and discard, destroy, make, re-combine and finally put everything in its place."



Vibrational - The Observatory
(photo credit The Idealiste)

The Festival will close with stalwart Singapore art rock group The Observatory and the Asian debut of their show *Vibrational*. This singular musical performance is part rock show and part shout to the future, as the band is joined by thirty NUS guitarists to create harmonies that physically vibrate the air as you breathe, and the spirit as you listen.

More information and hi-res images for each festival show is available online at <http://bit.ly/NUSFestival>

Arts Out Loud and In-Conjunction Performances

To increase engagement with the main Festival, a fringe component has been introduced this year, together with performances by other arts groups.



Arts Out Loud - Cobalt Bomb Alpha Omega

The excitement starts on 10 March at Alice Lee Plaza with *Arts Out Loud*: an electrifying evening of Japanese electropop, starring Cobalt Bomb Ω together with live artist Ai*Madonna and NUS Electronic Music Lab alumni Cosmic Armchair and Kids with Laptops. In the week to follow, popup performances will surprise students and staff across the NUS campus, with creativity appearing where you least expect it, in the build-up to the festival.

This year's exciting slew of in-conjunction shows include performances by the famed NUS Choir, NUS Symphony Orchestra, NUS Piano Ensemble and more. NUS Dance Synergy will celebrate togetherness with their new production *Fuse(d)*, the NUS Indian Instrumental Ensemble's production chronicling the passage of life, will enchant listeners at the Esplanade Recital Studio, and NUS Jazz Band will take a leaf from Nina Simone's songbook with big band, vocal and rhythmic standards to warm the soul.

Stay in touch with the latest news and updates via nusartsfestival.com.

About NUS Centre For the Arts

Established in 1993, NUS Centre For the Arts (CFA) is a vibrant space for the appreciation of the arts and nurturing of the creative and inquiring spirit. We support student engagement with the arts and the integration of the arts into the life of the University.

We comprise the NUS Museum, NUS Baba House and a Talent and Development arm that oversees 22 student arts excellence groups. Through our myriad of programmes, practices, exhibitions, workshops and outreach, such as NUS Arts Festival and the ExxonMobil Campus Concerts, we enrich the university experience and contribute to the building of knowledge and transformation of students.

We also manage facilities such as the University Cultural Centre, with its 1600-seat Hall and 450-seat Theatre, and rehearsal spaces in Runme Shaw CFA Studios and University Town.

For more information, visit cfa.nus.edu.sg

日本シンガポール協会便り No.46

日本シンガポール協会よりお知らせです

「日本・シンガポール外交関係樹立50周年」のイベントを開催しました (その1)

昨年(2016年)は、日本・シンガポール外交関係樹立50周年にあたり、これを記念するイベントが「SJ50」という認定を受け多数開催されました。当協会では次の3つのイベントを申請、「SJ50」として認定を受け、実施しました。

・SJ50「Friendship Golf と懇親会」

11月18日(金) 13:00 スタート (シンガポール SICC New Course にて)

当協会メンバーを中心に30名が訪星し、SSGS (Singapore Senior Golfers Society) メンバーとの親善ゴルフを開催しました。ラウンド後の懇親会は、和太鼓グループの演奏、バンドのライブ演奏、シンガポールで開催された多数の「SJ50」のイベントがスライドショーによってプレゼンテーションされるなど盛りだくさんの内容で会場は大いに盛り上がりました。

シンガポール在住の皆さんにも、多大なるご協力をいただきありがとうございました。



はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

「日本シンガポール協会」は1971年の設立以来、「シンガポール日本商工会議所 (JCCI)」とも密接に連携し、日本とシンガポールとの経済協力、文化交流を深めるための活動をボランティア・ベースで行っています。シンガポールとの関係、交流を深めるため、ご帰国されましたら、あるいは今から協会の活動にご参加されませんか。ご入会を心からお待ちしております。連絡先は下記のとおりです。(2013年1月に、事務所は港区赤坂より港区芝に引っ越しました)



一般社団法人 日本シンガポール協会
〒108-0014 東京都港区芝4-7-6 芝ビルディング308号
電話：03-6435-3600 FAX：03-6435-3602
E-mail：singaaso@singaaso.or.jp
ホームページ：http://www.singaaso.or.jp/

第556回理事会 議事録

日 時：2016年12月13日（火）12：30～14：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：岡田会頭、森崎、上田、鈴木、入江、栃折、高橋副会頭、松浦、加藤、赤松、牛頭、郡司運営担当
理事、富田、遊口、太田、林、西田（浩）、筑本、佐々木、東、赤木、江川、水上、西田（亨）、高
橋（幸）、高沢、橋田、三石、土光、小澤理事、石井（計）、今井監事、堤、利光、石井（淳）参与、
長尾事務局長 計36名

岡田会頭が議長となって開会した。

議 事：

1. 前回（第555回）議事録承認

岡田会頭が前回（第555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）入退会について

長尾事務局長より、3法人会員、1個人会員の入会申請、3法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748社、個人会員106名、計854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

岡田会頭から以下の行事について報告があった。

- ・11月14日～11月19日にかけて、イランへビジネス視察団が派遣された。なかなか行く機会のない国であり、参加者の多くから貴重な機会であったとの声が上がった。
- ・11月15日には福井県経団連が来星し、上田副会頭、高橋副会頭、松浦理事、富田理事がご参加頂いた。
- ・11月26日には鶴保（つるほ）クールジャパン戦略担当大臣が来星され、高橋副会頭、富田理事、山下理事、高橋理事がご参加頂いた。
- ・12月5日には年末懇親パーティが開催され、松浦会員サービス委員長の取り仕切りの下、600人近くが参加し大成功に終わった。

（2）委員会報告

- ・基金募金委員会の森崎委員長より、募金結果について報告があった。本年は新たな募金参加者を増やすことを目標に募金活動を行い、特に近年入会の多いC会員からの募金参加が昨年を上回る結果となった。また、C会員以外の新たな参加者も増えた。年末懇親パーティで多くのパーティ参加者の前で岡田会頭から寄付・奨学金の贈呈が行われ、寄付活動を知っていただく機会にもなった。今後もより広く基金・募金について知っていただく活動を続けたい。
- ・企画・組織協会委員会の上田委員長より、11月29日に開催された「中小企業の為の自社プレゼン大会」について報告があった。本年はイベント冒頭にジェットロより中小企業からの問い合わせ・対応について説明会があり、多くの参加者を得られた。現在も中小企業は増えており、今後も同様の事業を続けてい

きたい。また、聴講者も増やしていく。

(3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の堤参与より以下報告があった。

- ・11月26日の鶴保大臣との夕食会に、JCCIから参加を頂いたことに感謝する。
- ・12月12日には天皇陛下誕生パーティがシャングリラホテルで開催され、764名の参加を得られた。
- ・トニー・タン大統領の訪日が11月28日－12月6日にかけて行われ、天皇陛下との会見、首脳会談、被災地（宮城県）訪問などをおこなった。
- ・年末年始の海外渡航について、安全対策のお知らせを外務省が行っている。大使館からも旅レジ登録者に情報連絡を行っている。
- ・ジカウイルスについて、WHOは11月20日をもってシンガポールの国際的緊急事態は終了したと宣言。日本もシンガポールへの渡航警告を解除。一方、シンガポール政府は引き続き状況を注視する。
- ・JCCの伊藤所長が帰国し、後任所長は夏ごろ着任予定。それまでは堤公使が所長を代行する。

JETROの石井所長から以下の報告があった。

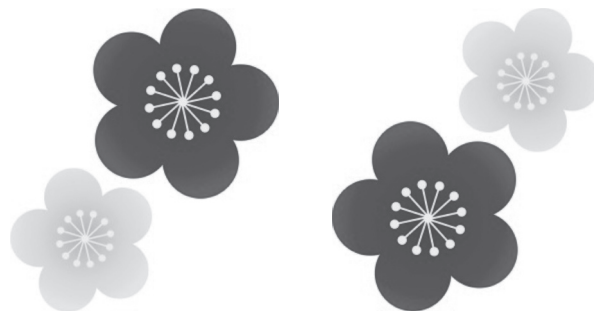
- ・11月14日－15日 フィンテックイベントが開催され、スタートアップの企業が日本から参加して大成功した。ピッチトレーニング、スピードデーティングなど新しい試みがあった。
- ・11月中旬には、福井県、高崎市、苫小牧市などのセミナー・商談会があった。自治体からの売り込みは現在も多く、続いている。
- ・シンガポールに利する企業進出のため、中小企業の生産性向上に取り組む。ヒアリングを行い、2月に政府へ提言、生産性向上実現のため日本のサービス・機械を買ってもらう。
- ・11月24日－25日 アニメフェスが開催され、セミナーを実施したところ、若年層の参加が多くみられた。

以 上

最近の推移：

(' 14年9月) 802会員、(' 14年10月) 805会員、(' 14年11月) 806会員、(' 14年12月) 813会員、(' 15年1月) 813会員、
(' 15年2月) 815会員、(' 15年3月) 822会員、(' 15年4月) 829会員、(' 15年5月) 832会員、(' 15年6月) 833会員、
(' 15年7月) 835会員、(' 15年9月) 840会員、(' 15年10月) 846会員、(' 15年11月) 848会員、(' 15年12月) 854会員
(' 16年1月) 842会員、(' 16年1月) 850会員、(' 16年2月) 850会員、(' 16年3月) 850会員 (' 16年4月) 854会員
(' 16年5月) 854会員、(' 16年6月) 856会員、(' 16年7月) 849会員、(' 16年9月) 854会員、(' 16年10月) 854会員
(' 16年11月) 852会員、(' 16年12月) 854会員

シンガポール日本商工会議所
事務局便り



◀ 2017年2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
2月4日(土)	部会	第2工業部会 懇親ゴルフ	7:00 - 19:00 South Links CC at Batam Island
2月5日(日)	部会	第2工業部会 懇親ゴルフ	08:00 - 15:00 Laguna National
2月6日(月)	委員会	2月広報委員会	12:30 - 14:00 未定
2月7日(火)	部会	建設部会 「プロジェクト・ジュエル」現場見学会	14:00 - 16:00 Changi Airport
2月13日(月)	委員会	会員講演会「フィリピン法務動向」	15:00 - 17:00 日本人会
2月14日(火)	理事会	2月度運営担当理事会 第558回理事会	11:30 - 12:14 12:15 - 14:00 日本人会
2月19日(日)	部会	貿易部会・運輸通信部会 懇親ゴルフ	08:00 - 15:00 SICC
2月19日(日)	部会	第1工業部会 懇親ゴルフ	12:00 - 21:00 Laguna National



月報 February, 2017

編集後記

来星1年目の私、せっかくシンガポールに来たのだからシンガポールでしかできないことをと思い、電動キックスクーターを購入して毎日の通勤に使用しております。この電動キックスクーター、シンガポールの街中では比較的良く見かけますが、それでも目を引く乗り物ですので、乗っているときは常に周りから見られていることを意識し、背筋を伸ばして颯爽と（見えているつもりで）乗り回しております。乗り味は思いのほかスムーズで快適で、良くできているなと感心する一方、車輪が小さい宿命として雨上がりのスリッピーな路上では非常によく滑ります。最近では雨季ということで雨も多く、滑って転びそうになる瞬間に「雨季だから、きっと今頃日本は寒いのだろうな」と季節を思い出すのでした。

最後になりますが、お忙しいスケジュールの中ご寄稿を頂きました皆様には、この場をお借りして心より御礼申し上げます。

(編集後記担当 MITSUI FUDOSAN (ASIA) PTE. LED. 林 勇樹)



左：本田 右：林

- 名前 本田 智津絵 (ほんだ ちづえ)
- 出身 東京都
- 在星歴 在星2回目、通算歴は長期すぎて不明
- 会社名 JETRO SINGAPORE
- 仕事内容 調査
- 趣味 シンガポール含む東南アジアの道なき道を行く旅をすること

○シンガポールのおすすめ
フォートカニングの丘。5年もすれば風景が一変する変化の激しいシンガポールの都心において、自然豊かで、深い歴史も感じさせてくれる癒されます。

○月報読者の皆様へ
本号もお忙しい中で執筆頂いているご寄稿者に感謝申し上げます。また、読者の方々には、月報が日々の業務にお役に立てれば幸いです。

- 名前 林 勇樹 (はやし ゆうき)
- 出身 東京都
- 在星歴 2016年4月より
- 会社名 MITSUI FUDOSAN (ASIA) PTE. LED.
- 仕事内容 財務を中心としたアドミニ業務を担当しています
- 趣味 サッカー、ゴルフ

○シンガポールのお気に入り
食事のデリバリーサービスの充実、夜景

○月報読者の皆様へ
いつも月報をご覧いただきありがとうございます。読者の皆様にとって興味深い情報をお届けできるよう努めてまいりますので、月報を今後ともよろしく願っています。

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.
72 Eunos Ave 7 #04-06 Singapore 409570
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/>

☆☆JCCI Eメール送信サービスのお知らせ☆☆

シンガポール日本商工会議所ではセミナー情報や、サービス・新製品等のビジネス情報を
弊所メーリングリストを使用し、会員企業の皆様にお届けするサービスをご提供しております。

(2016年3月時点、2599名の方にご登録して頂いております)

Eメール送信サービス1回

SGD 200 (GST 込み)

(※会員企業様のみ利用可能とさせていただきます)

ご利用をご希望の方は「info@jcci.org.sg」(担当: Ms. Doris)まで、

下記必要事項を明記の上、お申し込み下さい。

- ①希望送信内容 ※原稿はソフトコピー(500KB以下、PDF)にてご提出下さい。
- ②希望送信日 ※余裕をもって、お申し込み下さい。(土日・祝日を除く)
- ③支払方法 ※現金・小切手・GIROのいずれか

【お申し込みから配信までの手順】

お申し込み頂いた後、事務局よりお申込確認用紙・ご請求書を送付致します。

お支払をお済ませいただき、テストメールをご確認頂きました後、配信となります。

皆様からのお申し込みをお待ちしております。

シンガポール日本商工会議所事務局 担当: Doris (Ms)
10 Shenton Way, #12-04/05 MAS Building, Singapore 079117
TEL: 6221-0541 FAX: 6225-6197 E-mail: info@jcci.org.sg



会員データベース 訂正・変更記入フォーム

会員データベース登録内容に訂正・変更がございましたら、下欄にご記入の上、事務所まで FAX また E メールにてご連絡頂きますよう、御願ひ申し上げます。

注：*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

会社名(日)			
会社名(英)*			
旧代表者名(日)			
新代表者名(日)		新代表者名(英)	
E-MAIL*			

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

緊急連絡 E メール：

その他

Fax: 6225 6197

担当：ドリス (doris@jcci.org.sg)



JCCI
SINGAPORE

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore