

月報

2013 年 7 月号

シンガポール日本商工会議所

MCI(P) NO. 170/04/2013

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

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



月報

2013

Jul

<特集>

- **グローバル化されたアジア視点に注目** p02
Human Capital Leadership Institute
田原 朱
- **アセアンでの融合 -職場で新しい躍動を生み出すための「聞く」と「質問する」-** p11
Coach A (Singapore) Pte. Ltd.
佐藤 剛己
- **ミャンマー新外国投資法 -外資企業が満たすべき要件や手続きの詳細解説-** p15
Bryan Cave International Consulting (Asia Pacific) Pte Ltd.
兼光 達也

<業界ぶらす1> 電気・電子機器

- **文字を消してコピー用紙を再利用するペーパーリユースシステム** p20
Toshiba Tec Corporation
橋爪 弘

<若手対談特集>

- シンガポールで活躍する若手が語る
『シンガポールの魅力・シンガポールで実現したいこと』 p23

<シンガポール協会便り>

- **日本シンガポール協会のイベントをご紹介します** p33

<事務局便り>

- 6月の行事報告、7月の予定 p34

月報題字: 麗扇会 青木 麗峰
表紙写真: 広報委員 國井 大輔
写真タイトル: 「涼を感じる世界へ」

グローバル化されたアジア視点に注目

HUMAN CAPITAL LEADERSHIP INSTITUTE

編集者

田原 朱



グローバル化が進み世界経済の中心がアジアにシフトしていることから、発展する新たな機会を着実につかみたい企業は、最初にアジアの新パラダイムに適したリーダーシップや、人材の課題に対する理解を深める必要があります。こうした背景から、2010年2月、ヒューマンキャピタル・リーダーシップインスティテュート(以下HCLI)は、アジア経済の現状と課題に取り組むための戦略的リーダーシップ・シンクタンクとして、シンガポール人材開発省(MOM)、シンガポール経済開発庁(EDB)、シンガポール・マネジメント大学(SMU)により設立されました。

HCLIは急成長を遂げるアジアのための、アジアにおける企業のリーダーシップ開発促進及び戦略的な人材管理能力の向上を支援することを使命としています。当機関では、行政、産学の代表者で構成されるそれぞれの分野で最高の講師陣を結集させるという独自の能力を介して、アジアを深く理解すること、アジアにおいてビジネスを成功、成長させること、そしてそれらを取り巻くリーダーシップと人材管理戦略の最先端のコンセプトと洞察をご提供いたします。こうした努力を通して、HCLIは、アジアにおけるリーダーシップを十分理解した国際リーダーの育成、及び国際舞台で活躍する能力を備えたアジア人リーダーの育成を目的としています。

当機関は、3つの独特な柱を基本とした、革新的リーダーシップと人的資源エコシステムを支持しています。

多様な意見 HCLIは、アジアビジネスにおける最善の考え方、官学間での知見共有、アジア全域におけるビジネストレンドを集約します。

多様な関係 多様な視点に根ざすことで、HCLIは、組織やリーダーが課題を乗り越え、多様で複雑なアジアに存在するチャンスを利用できるように支援します。

多用なアジアの視点 HCLIは、その一流のイベントやプログラムを通して、組織やリーダーが強力な関係を築き、アジア内で多重ネットワークを構築できるよう支援します。

リーダーシップと人的資源業界における独自の役割を土台として、当機関ではエコシステム・パートナーに以下を提供しています：

1) **リサーチ** 当機関のリサーチチームと世界クラスのコンテンツ・パートナーを介した、アジアを基盤とする実用的な研究の知見。当研究所では、アジアHQの社内報を介して共有するための、関連する人材資源成功事例、最先端の研究とアジアにおける一流のビジネスリーダーからの個人的教訓も収集

2) **幹部・経営者の育成** アジア参入を図るグローバル企業や現在の足跡を越えたいアジアのリーダーが直面するリーダーシップ、才能、戦略的な人的資本の養成に対するニーズを満たすため、HCLI は、賢慮型の実践的なリーダー、トップクラスのビジネススクール、コンサルティング

会社と協働で、ニーズに合わせた経営者育成プログラムを提供しています。カスタマイズ化したプログラムにとどまらず、当研究所では、シンガポール・ビジネスリーダー・プログラム等の特徴的なプログラムを開発してきました。このプログラムは招待者に限定したプログラムで、組織を担うトップリーダーの創出を目的とし、グローバル化した新しいアジアのリーダーシップ、及び人的資源の現状理解と認識を深めるものです。

3) エコシステム・プラットフォーム アジアのリーダーシップ、人的資源エコシステム内でのネットワーク構築、影響力の高いナレッジを共有するため、ヒューマンキャピタル・リーダーシップ研究所では、様々な特徴あるプログラムを開発してきました。シンガポール・ヒューマンキャピタル・サミットは、プラットフォームの一例です。このイベントは、賢慮のリーダー、専門家、トップビジネスリーダーが経営幹部レベルの聴衆と見識を共有するナレッジ共有プラットフォームです。

HCLI が、アジア関連の見識の多様な意見や視点を利用する一つの効果的な方法として、幹部・経営者のラウンドテーブル討議があります。当機関では、グローバルビジネスと思想的指導者の選抜グループを年に数回集め、アジアにとって重要な話題について、彼らの考えや経験を共有し議論しています。このプラットフォームがもたらす見識は、非常に重要です。選ばれた話題におけるアジアの意見を統合するだけでなく、この地域に適用可能な成功事例も共有します。

ここで2回の幹部・経営者のラウンドテーブルでの議論から得られた見識をご紹介します。

国境を越えて統率する - アジアからの視点

アジアにある多くの企業がグローバル化を望んでいます。いまだアジア企業にとどまっています。その多くは、アジア発のグローバル・リーダーを発掘・育成する能力次第で決まります。この話題でのラウンドテーブルで、当機関は、国境を越えて活躍するリーダーのDNAの特徴を説明してもらうよう、参加者にお願いしました。こうしたリーダー達は、さまざまな国や産業に存在していますが、リーダーの主要な特徴に関して、参加者の多くの意見は共通していました。

1. 戸惑いを安心に

多くの企業にとって、国境を越えて統率することは、困難を伴う経験となる場合があります。国内市場で成功をもたらすリーダーシップ・スタイルが、他では通用しないという現実、動揺するかもしれません。

国境を越えて成功するためには、リーダーが好奇心、積極性、持久力を有することが重要です。アストリッド・タルミネズ博士は、フィリピンの雑然とした地域で育った自身の子供時代の感動的な話を語りました。石油ランプの灯りの下で、博士はタイム誌を読み、ロシアやニューヨークのような遠く離れた地を夢見て過ごしていました。同様に、桂常敦氏(日東電工)は、父親の純粋な好奇心を見て、受け継いだ話を語りました。同氏は父親が動く仕組みを理解したかったという理由だけで複雑な機械を購入し、分解している姿を見ていたことを思い出しました。

おそらく、好奇心は出発点で、その上国境を越えたリーダーには、確実にやり遂げるための積極性と持久力が必要です。アナンド・ピラル氏(リライアンス・インダストリーズ)は、リーダーシップの成長は戸惑いから始まるという同氏の認識に基づき、同氏自身やチームのために新たな課題や経験を積極的に模索する方法について話しました。デビッド・ウォン氏(中国銀行、香港)は、「適切なペースでの変革」というコンセプトを紹介し、根気

よく機会をうかがうことの必要性を語りました。

国境を越えて活躍するリーダーは、戸惑いや曖昧さにただ耐えるだけでなく、それを受け入れているように思われます。彼らは曖昧だからといって失敗しません。むしろ、その状況に関する十分な知識を持ち合わせていなくても、決断力をもって行動しなければならないと理解しています。誤った決断から学ぶことは、全く決断しないよりもずっと良いことだと気づいているのです。

2. 賢明な関係の構築

アジアの多くの地域では、ビジネスにおいて強力な関係構築が重要であると周知されています。これは多様なチームを統率する際や外国文化の中で事業を行う際には、ますます重要なことです。信頼を築く力、文化の誤解を乗り越えること、同盟関係を築くことは、競争上の重要な強みとなり得ます。高成長のアジアにおいて、ビジネス成長の促進を図るために関係を築き、それを活かすというプレッシャーは強まっています。

しかし、このラウンドテーブルの参加者は、まず始めに適切なパートナーを選択する必要性について注意を促しました。実際に、不適切なパートナーと協力的な関係を築くことは、かえって逆効果をもたらす可能性があります。不正行為に関与するパートナーと関係を持つことは、新たな市場において自社の評価を損なうことになりかねません。

したがって、リーダーは、適切なパートナーを選択する際に判断を下す必要があります。リーダーは時間をかけて情報収集を行い、どの個人や企業と関係を築くかを慎重に選択しなければなりません。観察し、耳を傾け、学ぶ能力は、パートナーの選択においてだけでなく、リーダーが異なる国々でどのように臨機応変に対処すべきかを理解する際にも重要な要素です。

3. 本来の自分で適応

ラウンドテーブルから得た最も印象深いことは、参加者の全員が多様な文化の中で成功するために自分自身の文化的背景に忠実であり続けることが、何よりもまず重要なことだと思っていることです。臨機応変な対処法を学ぶことは重要ですが、私達は本来の自分を維持すべきでもあります。参加者の多くが、「現地化」あるいは他文化への完全な同化の危険性について、注意を促していました。

20年前には、完全に同化することは現実的、むしろ望ましい方法であったのかもしれませんが、多極化し相互に関連しあう現代社会では、もはや実用的ではありません。今日の幹部・経営者は、より頻繁に様々な地理的環境に置かれ、異なる大陸にまたがって多様性のあるチームを統率する仕事が増えています。

より根本的かつ完全に他文化と同化することによって、幹部・経営者独自の差別化の要因や、組織に与える価値は奪われます。デビッド・ウォン氏(中国銀行)は、会社に対する同氏の最大の価値は、粘り強く改革を推進する能力に起因する、と述べています。シンガポール人として、同氏は、より直接的なコミュニケーション・スタイルを持っており、中国式よりも欧米式のマネジメントに慣れていました。こうしたことから、同氏の会社は、グローバル化する中国企業と欧米のクライアントの両方に応える、さらにグローバル化した企業となり、同氏は改革の建設的な仲介者となりました。企業が理解し始めているように、文化の違いを排除すべきではありません。むしろ、認め、尊重し、活用すべきなのです。

適応と本来の自分とのバランスを維持するためには、強い自己認識を持つことが有用です。リーダーは、人が常に持ち続けている文化的価値観の核心と、文化を越えて適応しなければならないリーダーシップ行為を理解することが必要です。

国境を越えたリーダーを見極める直感と方式

国境を越えて統率するとはどういうことかを理解することと、評価することは別のことです。

「戸惑いを安心と捉える」ような、あるいは「本来の自分で適応する」ことができるような要素は、容易に定量化できません。しかし、それは重要なテーマです。企業が国境を越えたリーダーの育成方法を始める前に、成功する潜在能力が最も高いのは誰かを見極めなくてはなりません。ラウンドテーブルの参加者は、国境を越えたリーダーを見極めることは科学でもあり技術でもあると考えています。体系的なデータ収集だけでなく、直感と非公式ネットワークの利用も必要とされます。

企業が国境を越えて統率する潜在力を評価するのに役立つ方法は、数多くあります。「カルチャルインテリジェンス・スケール」(カルチュラルインテリジェンス・センター)のような心理試験、「インターカルチャルアウェアネス・プロファイラー」(THT コンサルティング)、「グローバルマインドセット・インベントリー」(サンダーバード国際経営大学院)等です。こうしたツールは有用な情報を提供することができますが、一方で、業績評価や評価センターのデータ等、その他のデータ得点と併用して使用することが重要です。

同時に、国境を越えたリーダーの潜在力を評価する方法も、軽視すべきではありません。ラウンドテーブルの参加者は、3つの実用的な助言を提案しました。

1) 自分の情報源を知ること

経験豊富なリーダーは、非公式の情報が、才能あふれる有望な人材に関する豊富な情報源となることを理解しています。複数の情報源から率直な意見を収集する能力は、ビジネスリーダーにとって欠かせない自組織における人材の強みと弱みの全体像をつかむのに役立ちます。

2) ウェイターテスト

上司の前で建設的な行為を示すことは比較的容易です。同僚や直属の部下に対し、こうした行

為を常に示すことははるかに難しいことです。実際に、ラウンドテーブルの参加者は、部下が周囲、特に自分よりも低いポジションの人に対して、どのように対応するのかについて観察することから多くを学ぶことができると考えています。レストランで接客係に対する部下の態度を観察してみてください。部下は時間を割いて接客係に答え、対話し、感謝の意を表していますか？あるいはあなたにだけ集中していますか？

3) 疑問を持つこと

国境を越えて統率する潜在能力が最も高いのは誰かについて、最初に持っていた推測に疑問を持つよう心がけましょう。心理学者の言う「確認バイアス」を意識しましょう。私達は皆、部下の決定を支持したいと考える傾向があります。その際、私達は無意識に当初の考えを裏付ける情報を求め、不利な情報を無視するのです。

自分自身への課題：望ましい志望者に欠けているものは何ですか？国境を越えて統率する潜在能力を有しているが、まだそれが明らかになっていない人を逃したことはありますか？

VUCA社会を生き抜く：現代の課題、 古来の解決策

VUCA という頭字語(変動、不確実、複雑、曖昧を表す)は、もともとはアメリカの士官学校で作られた言葉で、1990年代後半の予測不能な安全保障環境を表すものでした。今日のビジネスリーダーの多くは、同様の思いを抱えているかもしれません。別のラウンドテーブルで、HCLIは、現代が抱えるこうした課題をアジアに古来からある見識を用いて解決するにはどうしたらよいかを模索しました。

まず始めに、こうした課題の根本要因を理解することが有用です。変化をもたらす主な要因には、所得格差の拡大、都市化の進行、家族形態の変化等が含まれます。変化をもたらすだけでなく、変化そのものの本質を変化させ、さらなる混

乱をもたらす予測不能にしている要因は、他にもあります。テクノロジー — それは密接につながった社会をもたらしました。

現代社会で成功するには、ここに挙げる3つの大きな課題を乗り越えなければなりません。

1. 他部門との連携を取らない仕事の進め方の(効果のない)慣習

リーダーの多くが遭遇する共通の課題とは、組織内の連携をどのように促進するかということです。多くの場合、異なる生産ラインや機能は他部門と連携を取らずに進められ、部門を越えた相乗効果を得る機会を逃しています。相互に関連しあう現代社会において、課題はますます大きくなっています。組織内だけでなく、組織を超えた深い連携や信頼をどのようにして高めることができるのでしょうか？

企業は孤立した状態で運営しません。企業は、顧客、サプライヤー、行政、広範な社会とつながっています。ステークホルダーが複雑に関係するこうした状況は、ビジネスの複雑性を高めますが、双方が有利になる可能性も含んでいます。例えば、企業は、本社で開発機能を集中管理するよりも、全世界とつながっているR&D センターを持つことの利点を理解しています。企業構造に関しては、他部門との連携を取らない部署を伴う従来の官僚体制から、マトリクス状のネットワーク化した組織へと進化したりしています。

CEVA のウォルター・クジパース氏は、別の例を挙げています。同氏の会社は、S P ジェイン・グローバルマネジメント大学院と提携して、競争の激しい物流産業における人材の発掘・育成を行い、一方で、CEVA の援助により、教育法やリサーチの産業界への関連性が向上しました。

度々誹謗を受けたY世代の人材達に希望の光はあるかもしれません。NUS ビジネススクールの

バーナード・イェン学部長は、娘がバーチャルチャットルームで、他の十代の子供達と会話しているのを見たときの話を語っています。同氏は、娘達が複雑な数学の問題を話し合っていて、一緒に解いていたのを見て驚きました。学生時代、ディーン・イェン氏は図書館に隠れ、一人集中して難しい課題を解いていました。同氏の娘は、雑音の多いバーチャルチャットルームの中でどうして問題を解こうとしたのでしょうか。彼らは同氏の間違いを証明しました。協力しながら(仮想的に)問題をすばやく解決したのです。

2. 大量のデータ - 洞察力の不足

接続性向上の成果とは、共有の広がりです。私達は皆、フェイスブックの更新やブルームバークのデータフィードからの大量の情報を受け取っています。このことは、現在の環境での成功を、2通りの方法で高めます。

第一に、皆平等であるということです。データを持っているという理由だけで、競争上優位に立つことはもはやありません。相互の接続性によって、即座に個人情報や公開でき、費用がかからない場合が多いため、あなたが最初に情報を取得していたとしても、優位性はすぐに損なわれてしまいます。実際に、幹部・経営者の一人は、将来、システムが完全に公開され、誰もがリアルタイムで組織内の情報にアクセスできるようになると予測しています。

第二に、共有の広がりがありますが、これは通常、データや情報のことです。デュポンのピーター・フォード氏は、市場情報は多いがほとんど役に立たない、と述べています。むしろ、組織は大量のデータを実用的な見識に転換することに苦労しています。品質管理の欠如により、取得した情報が正確ではない可能性があるため、情報の価値を選別することがますます重要となっています。また、不確実かつ複雑な世界では、過去はもはや未来の予測因子ではなくなっており、差別化

に必要とされる力として判断力を高める必要があります。残念なことに、私達の多くは、見識ある判断を下すよりも、分析による能力の低下に苦しんでいるように思います。

3. 容赦のない世間の厳しい目

リーダーは、長い間ステークホルダーや社員に監視され続けてきました。しかし、現代社会では、ほぼ誰もがスマートフォンやその他撮影デバイスを持っており、監視の体系が変わりました。監視は、一般の人々による可能性が高く、継続的に行われています。

バーナード・イェン氏は、学生の講堂の中で同氏が「服装の問題」を恐れているというジョークを話し、数分後、その話がインターネット上で急速に広まりました。しかし、同氏は、BP前CEOのトニー・ヘイワード氏が、メキシコ湾での石油流出中にヨットレースに出ていたことが判明したことで非難された際、おそらくそれを面白いとは思えなかったのではないかと述べています。

BPの話は、重要な問題を提起しています。さまざまな価値観、考え方、認識を持つ世間から監視を受けていると考えると、誰のものさしを使って、容認可能な行為であると判断するのでしょうか？例えば、CEOにも、考えを整理するために休暇を取る資格はある、と考える人がいるかもしれません。他方では、桁外れに高額な給与を得ているに違いないのだから、危機の際、CEOは休暇でさえもとるべきではない、と考える人がいるかもしれません。多くを与えられた者には期待も大きいのです。監視が継続的で広範囲にわたる場合は、あなたは万人を満足させることはできません。48%の人々さえも満足させることができなかったミット・ロムニー氏（前米大統領選挙共和党候補者）に聞いてみましょう。（やめたほうがいいですか？）

アジア発信の指針となる3つの原則

多くの点で、アジアは不確実性や動揺に取り組むことを強く望んできました。おそらく、さまざまなアジア伝統を出典とする古来の哲学や知恵は、今日のビジネスリーダーにインスピレーションを与えることができます。指針となる原則をいくつか挙げてみます。

#1:長期的な友好関係を重視する

眞野信太郎氏（クラレ）は、日本の法制定の最初の言葉は「友好的」だと述べました。このことは、日本人の発想や日本文化の形成に強い影響を与えました。例えば、訴訟において、日本企業は当事者間で意見の相違に直面した際、和やかな示談を好みます。法的契約よりも強力な関係を信頼する日本企業は、彼らのエコシステムを越えて関係を深めるのです。外部のサプライヤーとは、完璧に調整された「ジャスト・イン・タイム」製造モデルを可能にしている密接な関係を築いています。社員に対しては、ビジネスサイクルの変動に関係なく安定した雇用を提供し、それと引き換えにコミットメントを享受しています。顧客とは、相互依存の関係が同様に行われています。海外の多国籍企業では、支払い条件45日を守るのが一般的ですが、日本企業は、90日まで延長することができます。その代わりに、企業が経営困難に陥った際には、顧客は購入を増やして企業に貢献します。

相互依存関係は重要なポイントです。パートナーシップを結ぶ目的とは、一度限りの取引のためではなく、長期的な取引のためです。そのため、当事者は不公平な取引に妥協する場合がありますが、それはパートナーシップ関係の側面に価値を見出しているからなのです。

原則は、集団として考え行動することです。歴史を振り返ると、古代中国とインドの貿易業者は、取引商品を商人の船の中で共有していました。数

人の商人から商品を預かって各船に分けて運べば、荒波や海賊の襲撃等で1隻の船を失った時、1人の商人にとっては壊滅的な損失であっても、数人の商人では受ける損失はより少なくなる、というのが彼らの根拠でした。

現在、協働に取り組む企業やリーダーにとって、この話はそれを思い出させてくれる便利なものです。誠実な相互関係を実践していますか？取引上の価値を越え、法律の領域を越えて守る継続的パートナーシップを構築していますか？現実には、全て容易なことではありません。特に米企業の幹部・経営者は、四半期報告が迅速な事業利益を得ることへの大きなプレッシャーになっていると話しています。

#2: 一步離れて統合的に考える

異文化心理学者は、東アジアの考え方は、概して全体の意義を考慮している(相対的思考)が、欧米の考え方は、形式論理学に裏打ちされたカテゴリ化を重視する(分析的思考)傾向があると記述しています。したがって、東アジアの人々にとって、一步下がって「全体図」を見ることや、その中で当事者間の関係を見ることは、欧米人よりも概して容易に行えます。東アジアの人々は、こうした関係は複雑化を起す原因であると認識しており、結論を出す前に多様な視点を組み合わせます。複雑性を前提としているため、類似したパターンの変化を予測する欧米人と違い、東アジアの人々は、様々に変化することも予測しています。最後に、2つの対極を示すとき、東アジアの人々は、両対極は同時に存在することができ、最終的に反対のものに転換する陰と陽を想像します。したがって、東アジアの人々は、中立的な矛盾する議論や返答に対して、違和感を感じないのです。このことは、議論するどちらかの側に妥協させず、緊張の続く不安定な状況の解消に役立ちます。

東アジアの総合的思考は、意思決定における判断を学ぶリーダーや企業に良いヒントをもたら

します。第一に、異なる大量の情報に直面した際は、それらを総合的に捕らえましょう。例えば、マスターカード中国のリン・ヘイ氏のチームは、彼らが別々に持っていた観光統計データを見て、新たな製品の提供を思いつきました。

第二に、将来の計画を立てる際は、複雑性を否定せず、変化予測モデルを適用しないようにしましょう。幹部・経営者は、5年間予算をやめるべきだと考えています。むしろ、シナリオを考えましょう。

ヒューレット・パッカートのマーガレット・オン氏は、プリンターは今も重要であるのか、それとも時代遅れなのかと考えました。ヒューレット・パッカートのチームは「プリンターのない世界での3日間」という試験を行いました。作成したシナリオを実際に行うことは、印刷の重要性における仮定を壊すのに役立ち、また、チームが将来計画を立てる際に想像しやすくなります。同様に、マスターカードは、企業としてビジネス定義を行うため白紙に戻した際、自社をクレジットカード会社ではなく支払い技術を提供する会社として想定していることに気づきました。このことは、どのように会社を発展させたいのか、そして一緒に仕事をしたい提携企業を根本的に変えました。

最後に、対極に対する陰陽アプローチを適応しましょう。リン・ヘイ氏は、マスターカードでよく使用されている用語「frenemies(フレネミー)」「友人でありライバル)や「coopetition(コーペティション)」「協力と競争)等について話しました。今日の変動的、不確実、複雑な環境における関係は、境界線が不明瞭です。サプライヤーと顧客であり、同時に競合相手でもあるアップルとサムソンはその典型です。

前項で挙げた長期的な関係、あるいは迅速な利益獲得との板ばさみを考えるなら、これがその解決策です:「どちらか」の選択ではなく、ひとつを他に組み入れるという考え方です。強力な関係

は業績と利益を高めます。大きな事業利益は、関係をさらに強化するのに有用です。

#3:悪者だけではなく、ヒーローも紹介する

現代社会では、企業やリーダーにとって、プライバシーはもはやオプション的なものです。どうしたら、私達は世間から監視を受ける惨憺な状態を回避できるのでしょうか。それを肯定的な優位性に転換できるのでしょうか？

私達は皆、異なる価値観を持っているのかもしれませんが、人間は、いざという時の勇敢さを評価し尊重するところが本質的にあります。企業の勇敢さについて、2008年のテロリスト攻撃におけるムンバイにあるタタ・グループのタージマハル・パレスホテルの例は、その典型です。従業員は、自分の安全よりも宿泊客の安全を優先し、職務に専念したことから、世界的に賞賛されました。1000人以上の宿泊客が避難するのを助けましたが、一方で従業員11人が犠牲となりました。確かに、タージマハルのチームは、大衆の審判を避けることの出来ない状況で果敢に立ち向かいました。

ハーバードのロヒット・デシュパンデ氏とアンジェリ・ライナ氏は、ホテルの組織文化が従業員の行動を促したと強調しました。第一に、価値を追求する採用制度がありました。例えば、タージ・グループは、宿泊客と直接接する従業員のほとんどをインド奥地の小さな村や町から採用しました。その地域では、謙虚さ、周囲への配慮、規律、誠実さ等の伝統的なインドの価値観がいまだに守られていました。経営に関しては、トップレベルの機関ではなく、低レベルのビジネススクールから採用していました。そのようなMBA卒業生などは一つの企業でキャリアを積むことを望み、顧客中心の文化にうまく適応し、お金だけで動かされないと分かっていたからです。

第二に、タージ・グループは従業員が会社のた

めではなく、宿泊客の利益のために行動するよう指導しています。混乱した状況でしたが、タレブ（イスラム神学校の学生）の勇敢さの定義に完全に当てはまる中、従業員は、タージの最も優秀な使者になるためには、むしろ顧客の使者として行動する必要があったのです。最後に、従業員は、救出後、非常に迅速に行動した彼らの努力に対して、直属の上司から個人的に感謝されています。

タージ・グループからどんなことを学べるでしょうか。周囲からの容赦ない監視の目にさらされている環境下で成功するには、新たな社会的使命を避けるべきではありません。それは単に金銭的な利益を上げることや株主利益を増やすことではなく、ましてや短期的に行われません。その点で、タージ・グループの持ち株会社であるタタ・サングズは、大部分がトラストによって管理されており、富は社会と共有されなければならないとの創設者の信念に支えられています。我々企業において、私達は社員が周囲のヒーローになるような支援を実際に行う必要があります。また、社員がヒーローであるときには、社員に感謝しなければなりません。好意的よりも否定的な監視の目が想定される世界では、感謝は確かに非常に効果的です。

常に学ぶ - あなたの世界に終止符が打たれることはない

こうした指針となる原則を容易に学ぶことはできません。また、新たな課題によって作り出された不安定な状況とは無関係になるかもしれません。興味深いことに、ラウンドテーブルは、今日のリーダーにとって最も重要な能力を結論としました。それは生涯学習です。

幹部・経営者は、これが将来の成功を予測する最良の予測因子であると感じています。変化した、また、変化している世界にとって、過去の成功パターンはもう信頼できないからです。生涯続くこ

うした活動についてまだ決めかねている人々は、
マハトマ・ガンジーの偉大な魂から発したアジア
の知恵の言葉を考えてみましょう — 「明日死ぬ
かのように生きよ」「永遠に生きるかのように学べ」

執筆者氏名

田原 朱(たはら あけみ)

経 歴

Strategic Alliances & Client Services
Human Capital Leadership Institute
www.hcli.org

アセアンでの融合 — 職場で新しい躍動を 生み出すための「聞く」と「質問する」

COACH A (SINGAPORE) PTE. LTD.

佐藤 剛己



1. 日本人駐在員とナショナル・スタッフ は同じ方向を向いているか

シンガポールを含むアセアン地域の日系企業日本人駐在員と話していると、「ナショナル・スタッフが育たない」という声を聞くことがしばしばあります。マネジャー職に昇進させようにも能力がついてこない、大所高所から考えてくれないなど、背景は種々あるようです。

「ナショナル・スタッフにどうなってほしいのですか？」と尋ねると、「会社のビジョンや戦略を理解し、もっと全体を見渡して、その上で自立して行動してほしい」と、ほぼ判を押したような答えが返ってきます。「なぜそうなってくれないのでしょうか？」と重ねて尋ねると、多くは「う〜ん。これだけ一生懸命伝えているのに、彼らの理解がまだまだ足りないんだろなあ」という答えになります。

一方、同じ日系企業のナショナル・スタッフからは「日本人は自分たちの話を聞いてくれないし、情報もくれない」という声が多く出ます。例を挙げると、「上長の日本人は、セクションに関する日本からの情報をセクション・チーフである自分に伝えてくれないし、事を決める時に相談もしてくれない。チーフとして自分を認めてくれていないのではないか。いつか辞めようと思う」と言います。

東南アジアの日系企業がさらなる成長をするには、駐在員とナショナル・スタッフが企業の目標を同じように理解し、同じ方向を向いて事業を進めなければなりません。しかも、多種多様な言語文化を有するアセアン地域では、どの業界でも各社固有のビジネスモデルに微修正を加え続けること

になりますから、経営陣や現法トップは、常に目標と方向性に対して現場で何が起きているのか、情報収集することが求められます。

ところが駐在員とナショナル・スタッフ間では、それぞれの言い分があり、相互のコミュニケーションがスムーズではない印象を受けます。マーケットを取り込めという掛け声と現場の間には、かなり大きな溝があり、一気通貫していない「ズレ」のようなものを佐藤は感じています。

コーチ・エイの傘下にあるコーチング研究所では、コーチングの成果の定量化や、お客様のリーダーシップの棚卸のための社員サーベイなどを実施しています。

これまでに蓄積されたデータの中に、駐在員とナショナル・スタッフの関係を改善するヒントになるものがありました。両者の間の「ズレ」の背景で何が起きているのか、このデータから紹介します。さらに双方の関係性に変化を起こすため、駐在員ができることも考察します。

2. 「ビジョンを浸透させたい」と思う アセアン駐在員

コーチング研究所の「リーダーシップ・アセスメント」は、ビジネスパーソンがリーダーシップを発揮するために必要とされる9分野の行動、55項目に関するアセスメントです。(現行バージョンは8分野53項目)。回答の対象者は、リーダーシップ資質の棚卸をしたいという本人と、その人と仕事上関わりのある周囲のスタッフ複数です。本人は「自分をどう思うか」、周囲のスタッフは「対象者本

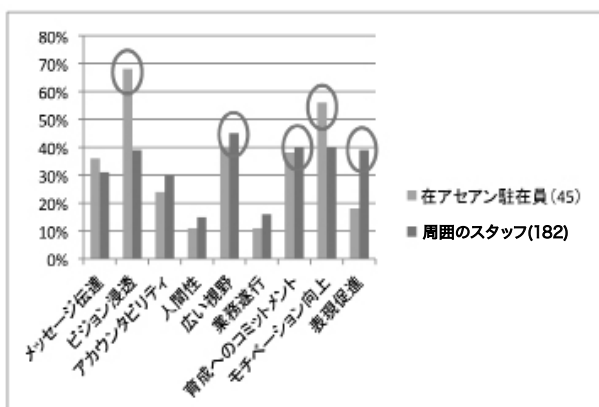
人のことをどう思うか」についてそれぞれ回答します。

今回ご紹介するのは、55項目をベースにした質問肢のうち、「自分が(駐在員が)力を入れたい(入れてほしい)と思っている分野は、以下の9分野のうちどれか?」という項目で、3つを選択してもらっています。この9分野は前述「9分野55項目」の9分野にあたります。

- ・ メッセージ伝達
- ・ ビジョン浸透
- ・ アカウンタビリティ
- ・ 人間性
- ・ 広い視野
- ・ 業務遂行
- ・ 育成へのコミットメント
- ・ モチベーション向上
- ・ 表現促進

【図1】は、その結果です。対象となったのはアセアンにいる駐在員45人と、周囲のスタッフ計182人です。

図1



その結果、薄いグレーの棒グラフに示された在アセアン駐在員は「ビジョン浸透」を最も重要視していることが分かります。以下、「モチベーション向上」、「広い視野」、「育成へのコミットメント」と続いて、注力したいポイントが続きます。

データからは、「ビジョン浸透」を具体的にどのように駐在員が行っているのかは分かりません。本稿では議論しませんが、「ビジョンを浸透したい」と思う駐在員に対し、周囲のスタッフの「ビジョン浸透」への期待値が低いのが気になります。

3. 「話を聞いてほしい」と思う周りのナショナル・スタッフ

同じグラフから、周りのナショナルスタッフ(*1)が「駐在員に力を入れてほしいと思っていること」を読み取ってみましょう。

その結果、「モチベーション向上」、「広い視野」、「育成へのコミットメント」の3項目に対しては、本人の結果と同程度に周囲も期待していることが分かります。

ところが、周囲のスタッフの回答の中で、駐在員の2倍以上もポイントが高いのが「表現促進」です。

「表現促進」とは、なんでしょうか？

リーダーシップ・アセスメントでは、「表現促進」を具体的な9項目の行動として明示しています。

- 相手への感謝やねぎらいの気持ちを伝えている
- 話し方、褒め方などは相手の性格や特徴に合っている
- 話しかけられたら手を止めて聞いている
- 挨拶をしたり、声をかけたりしている
- 話しやすい・相談しやすい雰囲気である
- 話を途中でさえぎったり、否定することなく最後まで聞いている

- 的確に指示をしている
- 自分の考えを伝えるだけでなく、相手の考えも尋ねている
- 相手の考え方や価値観を理解しようとしている

伝える、声をかける、指示するという「メッセージ発信」と同時に、聞く、尋ねる、理解を進めるといった「メッセージ受信」にも力点があるところに、この「表現促進」各項目の特徴があります。

一見すると発信に関する項目でも、相手への気持ちや理解度合への配慮が前提になっています。

実は「表現促進」の9項目は、回答した「本人」と「周り」のコミュニケーションが、どちらか片方からの「一方通行」ではなく、「双方向」になっているか否かを推し量ることを意図して編み出されています。

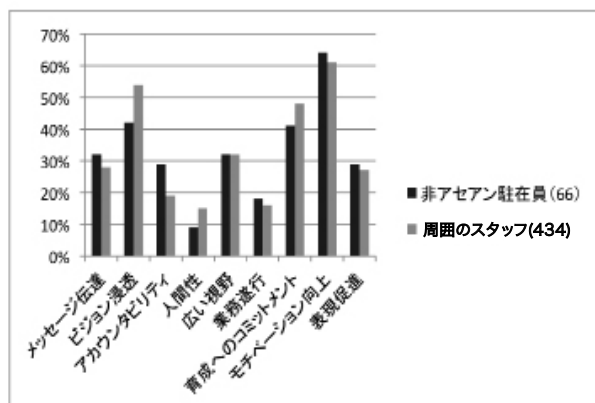
組織の上に立つ人は、往々にして発信に意識が集中するあまり、受信への感度が鈍くなる傾向があります。

メッセージの受け手は何を感じているか、コミュニケーションの結果新しいアイデアはチームから出てきそうか。

【図1】はまさに、その「ズレ」を表していると言えます。組織の上に立つ日本人は「ビジョンを浸透させたい＝発信」に意識が高く、ナショナル・スタッフの方は、「自分たちの話も聞いてほしい＝受信」への意識が高い傾向を示しているのです。

参考までに、アセアン以外の日本人駐在員とその周囲のスタッフに関する同様のデータを、【図2】にまとめました。本稿読者で日本人駐在員の方は、アセアン域外にいる同僚とご自分を思い比べてみてはいかがでしょうか？(*2)

図2



4. まず「話を聞く」ことでギャップを埋める

コミュニケーションが双方向か否かによって組織の一致団結度合、前に進むドライブ感が異なり、またその結果生み出される業績にも大きな影響があることを、コーチ・エイは日々の仕事から感じています。「表現促進」が進んでいる企業は、結果的に、職場の随所で起こる対話が自発性を生み、重複作業やミスへの減少、スタッフ定着率の向上、成績上昇などの成果を生んでいます。

「表現促進」が成果を生む過程の話は別の場に譲ることにして、今稿は、駐在員がどうしたら「表現促進」上記9項目を日々の行動に取り入れることができるのか、参考になりそうな事例を二つご紹介します。

フィリピンで現法社長を務めていたAさんは、担当域内でこまめにコミュニケーションをすることで有名でした。他の現法社長に比べて出張が多いわけでもないのですが、離島にいるナショナル・スタッフからも評判もよく、業績も上向きになりました。

何をしているのかを尋ねると、「まめに電話する」と「聞き役に徹する」の二つが返ってきました。「あまり指示を出さなくてもいい。短くていい。相手がやっていることをウンウン言って聞いてあげればいいんです」といいます。赴任から1年後に急きょ大栄転で帰任が決まった時は、同社のフィ

リピン法人が一致団結して「Aさん帰任反対運動」を起こしたそうです。すでに辞令が出た後でしたから、その甲斐なく互いに涙を流しながら別れたということです。

別の、ある日系企業のアセアントップ（在シンガポール）の方も、とにかく各国GMの話を書くことと、質問することに多くの時間を費やしています。当人曰く、GMからは「あなたから方向を出してほしい」という声も出てくるそうですが、「GMが自分と一体感を持ってくれなかったら絶対前に進まない」と、聞く姿勢を変えません。この会社のアセアン地区は、今急速に組織が引き締まって数字が上向き、赴任から数か月で月次成績が継続的に黒字転換しました。

上記2例は珍しいケースです。お客様として佐藤がコーチングをしている方々の多くは、実は「コミュニケーション＝自分のメッセージを伝えること」と捉え、メッセージが時として質量とも増大し、周囲にとっては高圧的と取られるケースが少なくありません。結果、「うちの上司は人の話を聞かないコミュニケーション下手」という評価を下されてしまっています。

コーチングは、主に二つの狙いから質問を続けていきます。一つは相手（お客様）が質問されることでこれまで未発見だった自分の思考回路に気付いてもらい、決断を早め、結果リーダーシップを磨いてもらうことを狙っています。もう一つは、コーチングを受ける人が効果を体感することで、同じ方法で部下や周囲の人たちを成長させることをも意図しています。つまり、チームのメンバー一人ひとりが、より自分で考えるようになってもらうことを支援するのです。

前述のお二方はコーチングで最も重視している「聞く」と「質問する」を現場で実践されていたのです。

ここシンガポールにおいては、駐在員の皆さんの中には語学の面で懸念を持たれる方もいるかもしれません。上記2例のご当人の英語力で言えば、前者の方は流暢です。後者の方は「自分も周りも非常に苦しい思いをしている」（ご本人）そう

です。語学力のギャップは乗り越えられる、と見た方がよさそうです。

アセアン市場を取り込むことが日本企業の喫緊の課題と言われて久しくなります。本稿の「聞く」と「質問する」の視点が、日本人とアセアンの人たちの力を融合させ、新しい躍動を生み出す一助になることを願ってやみません。

（*1）駐在員について回答をする周りのスタッフが、必ずしもすべてナショナル・スタッフとは言い切れません。駐在員または現地採用の日本人である場合もあり得ます。弊社のリーダーシップ・アセスメントは、駐在員の資質を棚卸することが目的なので、周囲のスタッフを日本人非日本人に区別していないからです。ただ、データで氏名を確認する限り90%以上はナショナル・スタッフです。このため、ここでは便宜上一括して「周囲のスタッフ＝ナショナル・スタッフ」としています。

（*2）在アセアンと非アセアン駐在員の大きな違いは、本人の「ビジョン浸透」選択度です。データからは、アセアン駐在員の方がビジョン浸透にかなり注力する傾向があると読めます。在任地域による差は実際に有意なものか否か、その背景は何か、大変興味深いところですが、このお話は次回に譲ります。

執筆者氏名

佐藤 剛己（さとう つよき）

経歴

1967年、東京都生まれ。1991年、京都大学経済学部卒業。新聞記者、米リスク・コンサルティング・ファームなどを経て、2011年10月にコーチ・エイ勤務開始、2012年4月にコーチ・エイ（シンガポール）へ転籍。エグゼクティブ・コーチ。

**ミャンマー新外国投資法 -
外資企業が満たすべき要件や手続きの詳細解説**

Bryan Cave International Consulting (Asia Pacific) Pte Ltd.
Senior Manager

兼光 達也



近年のミャンマーは新大統領の下で経済的にも改革・開放が進み、日本をはじめとする外資企業から投資拠点として大きな注目を浴びている。2012年12月には新外国投資法が施行されたが、2013年1月31日にはその細則である通達が発表され、法的要件や手続きなどの細かな規定が明らかになった。本稿ではこの新たな通達内に書かれてある要件を、主に様々なコンシューマー製品業種を中心に日本語に要約する。参入可能な分野・禁止の分野・条件付の分野などを解説し、外国投資の形態・申請・許可手続きなどを浮き彫りにすることにより、ミャンマーへの投資を検討中の日系企業の参考になれば幸いである。

ミャンマー政府は外国投資の誘致の為、1988年に「旧外国投資法」を制定していたが、近年の経済の開放政策で、より柔軟な外資誘致を目的とし、2012年に「新外国投資法」を施行した。旧法

と新法の違いの主な点は以下の通りであり、外国人投資家に以前より多くのインセンティブを提供している。また外国投資家にとって安心できることは、この法に則って投資された事業は突然政府によって国有化されることがないことである。また現地で得られた利益の本国への送金も基本的に保証している。

2013年1月31日にミャンマーの国家計画経済開発省は、新外国投資法への具体的なガイダンスとなる通達 1/2013号及び 11/2013号を発表した。ここで広範囲に様々な事業者に関わってくると思われることは、この通達では基本的に卸売や小売事業に非常に厳しく原則禁止とも解釈できる制限を課していることである。具体的には次ページ以降にまとめた表をご覧いただきたいが、ミャンマー政府の方針として国内経済の開発や自国民の雇用機会維持を優先しており、国内零細事業者とバ

	1998年 旧外国投資法	2012年 新外国投資法
外国資本比率	言及なし 外資への禁止事業のみ規定	個別に規定（通達を参照すること） 禁止や合併条件をつけられた分野以外は基本的には100%外国資本も可能に
税務インセンティブ	法人税の免除期間3年間	同5年間
土地のリース期間	言及なし	最初は最長50年間、さらに10年間延長が2回可能（合計70年間）

ッティングする事業への外国からの投資には極めて慎重な姿勢が伺える。

通達 11/2013号

通達 11/2013号はミャンマーの外国投資法の要件・手続き・及びその詳細について書かれており、内容は以下の通りである。

- i) 非禁止及び非制限分野への投資は外国人による所有制限はない
- ii) 合弁の際の外国人所有割合は、特に定めのない限り、両者の合意によること
- iii) 外国人投資家は、政府当局の認可により、禁止分野でも合弁による投資が認められる
- iv) 合弁の際の制限分野あるいは認可済の禁止分野では、外国人所有割合は最大80パーセントまでとする

本通達 11/2013号では投資許可申請の手続きと要件の詳細を規定すると同時に、その審査のプロセスと基準も定めている。またこの通達により、株式の移管・事業の譲渡・リースや抵当権・従業員の配置・土地の権利・外国資本や外国通貨の両替についてもガイドラインを定めている。

さらに、本通達 11/2013号ではミャンマー国籍人によって行われるべき事業のリストも定めており、それらは以下の4つのリストとなる。

- i) 別表1: 製造業とサービス業
- ii) 別表2: 農業と短期・長期の養殖業
- iii) 別表3: 家畜養殖業
- iv) 別表4: 海洋漁業

通達 1/2013号

通達 1/2013号では、外国人に対しての禁止及び制限分野を3つのカテゴリーに分類し、以下の通りとしている。

- i) カテゴリー1: 禁止事業
- ii) カテゴリー2: 制限事業であり、外国人投資家にはミャンマー国籍人との合弁によってのみ許される分野
- iii) カテゴリー3: 制限事業であり、外国人投資家には所定の条件を満たすことによってのみ許される分野

カテゴリー1は、外国人投資家には禁止された事業のリストであるが、そういった事業であっても現地と合弁することで政府当局からの許可を得れば投資できる可能性もある。例えばコンシューマー関連の禁止事業でそういった例を挙げると、ビルマ語やその他現地の言葉での書籍印刷や出版事業がある。

カテゴリー2は、ミャンマー国籍人との合弁によってのみ外国人投資家に許される制限事業のリストである。通達 11/2013号によれば、こういった合弁事業での外国人投資家の所有割合は最大で80パーセントとなる。例えばコンシューマー関連の制限事業でそういった例を挙げると以下のような事業がある。

- i) パンケーキ類の製造とマーケティング(ビスケット・ウエハース・麺類・マカロニ・スパゲッティを含む)
- ii) 菓子類製造とマーケティング(スイーツ類・ココアやチョコレートを含む)
- iii) その他食品の保管・製造・カン詰め及びマーケティング(ミルクやミルクベースの食品以外のもの)
- iv) 麦芽や麦芽酒、その他醸造製品の製造と流通
- v) 蒸留アルコール・アルコール飲料・ノンアルコール

コール飲料の蒸留・混合・瓶詰め及びマーケティング

- vi) 氷の製造と流通
- vii) 飲料水の精製
- viii) 織物系の製造と流通
- ix) 梱包
- x) エナメル製品や食事用器具類・瀬戸物類といった家庭用品の製造とマーケティング
- xi) ゴムやプラスチック類の製造
- xii) 全ての種類のプラスチック製品の製造とマーケティング
- xiii) 全ての種類の皮・皮革・なめし革(合成皮革を除く)の加工・製造・及びマーケティング(靴やハンドバッグを含む)
- xiv) 全ての種類の紙の製造とマーケティング
- xv) 紙・ボール紙の製造とマーケティング(カーボン紙・ろう紙・トイレトペーパーを含む)
- xvi) 薬の原材料・医薬品や薬剤の製造

カテゴリ3は、外国人投資家が所定の条件を満たすことによるのみ認可される事業について規定している。このカテゴリ3は以下の通りの3つの別表に分かれている。

- i) 別表1: 関連政府当局からの推薦が必要となる事業
- ii) 別表2: その他のタイプの認可が必要となる事業
- iii) 別表3: 環境への影響評価が必要となる事業

これら上記に規定されている事業においては、別表1や別表2の事業に関しては特に、特定の制限に縛られる場合が多く、例えば外国人所有についての制限、認可された期間の制限・国家との合弁事業となる要件・原材料の国内調達最低使用レベルの要請・輸出の制限・国内や海外の基準の達成など様々なものがある。

別表1では関連政府当局からの推薦が取得された後に外国人投資家へ認可される事業を規定

しているが、例えばコンシューマ関連業種では以下のような要件となる。

事業タイプ	制限内容
飲料や炭酸水の製造とマーケティング	事業者は最低20パーセントの国内原材料を使用すること 事業者は操業3年後には最低60パーセントの国内原材料を使用すること 工場は環境へのダメージを起こしてはならない
甘味料の製造	事業者は操業3年以内に国内原材料使用100パーセントを達成しなければならない
タバコの製造	事業者は国内産タバコの葉の使用を最低50パーセント以上、あるいは国内原材料購入からのタバコの葉売上げのうち輸出収益割合として最低50パーセントが求められる 事業者は90パーセントを輸出要件とすること 事業者は外国人直接投資の申請に際し、国内産原材料の使用計画とタバコ製品の輸出計画が求められる
香水と化粧品の製造とマーケティング	事業者は操業5年以内は最低50パーセントの国内原材料を使用すること
医薬品の製造	事業者は保健省による規制に従って運営すること
伝統的な医薬原料の売買	
伝統的な薬草の栽培	
伝統的な医薬品の製造	
外国語の新聞出版	事業者は産業省による規制に従って運営すること
社会科学系の書籍や記事の出版	
自然科学系の書籍や記事の出版	
応用科学系の書籍や記事の出版	
美術系の書籍や記事の出版	
ミャンマー語やその他ローカル言語での宗教に関する書籍や記事の出版	

別表2では外国人投資家はその他のタイプの認可を取得した後に許される事業がリストアップされている。これらの事業は上記の様な制限があるが、それ以外にも事業規模の制限・雇用の要請・最低限投資額などがある。例えばコンシューマ関連業種では以下のような要件となる。

事業タイプ	制限内容
伝統医薬を除いた家庭用医薬品の製造	製造はWHOの製造品質管理基準 (World Health Organization Good Manufacturing Practice) に沿っていること
ワクチン・麻酔剤・向精神薬を除いた全ての種類の薬剤の製造とマーケティング	
製品の国内販売及び輸出であり、生産量を規定執行され輸入により生産するもの	海外投資家には高付加価値製品のみ許可される ミャンマー国籍人は合併では最低40パーセント以上の所有権を持つこと
大規模小売事業	海外投資家はスーパーマーケット・デパート・及びショッピングセンターにのみ投資できる。小規模小売ビジネスは海外投資家には許可されない 事業者は既存の国内小売業者 (ミャンマー国籍人により操業) の周辺では操業できない 事業者は国内製品の調達を優先すること 合併の場合、ミャンマー国籍人が最低40パーセント以上の所有権を持つこと
中小規模小売事業 (自動車とバイクを除く)	海外投資家は2015年以降のみ許可される 事業者は最低300万米ドルを投資すること 税免除特権は与えられない
支店の設立	海外投資家はフランチャイザーのみ許可される
卸売業	海外投資家は商務省からの認可と条件に従うこと (筆者注: 外資による投資規模と国内零細事業者との競合が総合的に判断されると思われる。)

事業タイプ	制限内容
その他小売業で別途指定する店舗	デパートやハイパーマーケットは50,000スクエアフィート以上であること スーパーマーケットは12,000から20,000スクエアフィートの間の広さであること
食品・飲料・薬草の小売で別途指定する店舗	事業店舗の広さは2,000から4,000スクエアフィートの間の広さであること
様々な主題の様々な外国語による雑誌や刊行物のスペシャルエディション出版	合併においてミャンマー国籍人が少なくとも51パーセント以上の所有権を保持すること 取締役会の3分の1と主要スタッフはミャンマー国籍人であること 100パーセント出資する海外投資家は、関連する海外の印刷・頒布・出版会社を所有する人間であること

別表3は、環境へのインパクトの影響評価が完了した後に、外国人投資家に許可される事業が規定されている。例えばコンシューマ関連業種では以下のような要件となる。

事業タイプ	制限内容
紙およびパルプの大規模製造業 (大規模な製紙・パルプの工場)	周辺環境や社会的なインパクトの研究・評価の完了後に許可される
繊維や織物の大規模な製造や染物業	
酒・ビール・蒸留酒の製造業	
大規模な食品製造業 (製糖工場も含む)	
皮革やゴム製品の製造業	

以上、新通達に記載された内容をコンシューマー関連業種に限り要約してみた。

この通達である程度、基準や手続きが明らかになってはきたものの、所轄官庁の許認可が必要となる分野は、つまり所轄官庁に裁量権があり判断は所轄官庁いかんで変わる可能性がある。新興国でビジネスを行う際にはミャンマーに限ったことではないが、不透明・不明確な部分は依然として数多い。実際に投資を検討する際には詳細を確認しながら慎重に進める必要がある。

尚、本記事では紙面の都合でコンシューマー関連業種に限り説明したが、その他の業種（航空・エネルギー・鉱業・娯楽等）についても同様に指針が通達により発表されている。ご相談等、気軽に弊社のシンガポール事務所に問い合わせ頂ければ幸いである。また資料のオリジナルである法や通達の原文はミャンマー語であり、これを英訳したものをさらに日本語に訳した関係で、一部表現が日本語として稚拙な印象を与えてしまったかもしれない。お詫び申し上げたい。

執筆者氏名

兼光 達也(かねみつ たつや)

経 歴

1966年 山口県生れ。

1988年 上智大学外国語学部卒業

1988年 (株)服部セイコー(現セイコーホールディングス(株))入社。その後、外資系IT企業でサプライチェーンやトレードコンプライアンス業務経験を経て、現在Bryan Cave International Consultingにて関税と貿易コンプライアンスに関するコンサルタントとして勤務。

文字を消してコピー用紙を再利用する ペーパーリユースシステム

TOSHIBA TEC CORPORATION
GENERAL MANAGER,
RESEARCH & DEVELOPMENT CENTER

橋爪 弘



1. はじめに

環境への配慮と経費削減の両面からオフィスの印刷物を減らすことは重要です。しかし、それを実行することはなかなか容易ではありません。オフィスのワークフローを変えることなく、この課題を解決するため、東芝テックでは、印刷した文字を消して用紙を再利用できるペーパーリユースシステム「Loops」を商品化しました。

以下に、その機能と原理について、Q&A形式で説明していきます。

2. 文字が消える秘密は無色になるトナー

問： 最近、文字を消せるボールペンがよく使われるようになりました。オフィスでの印刷についても、MFP (Multi Functional Peripheral: 複合機) 用に消えるインクを使ったトナーがあったと聞

いています。

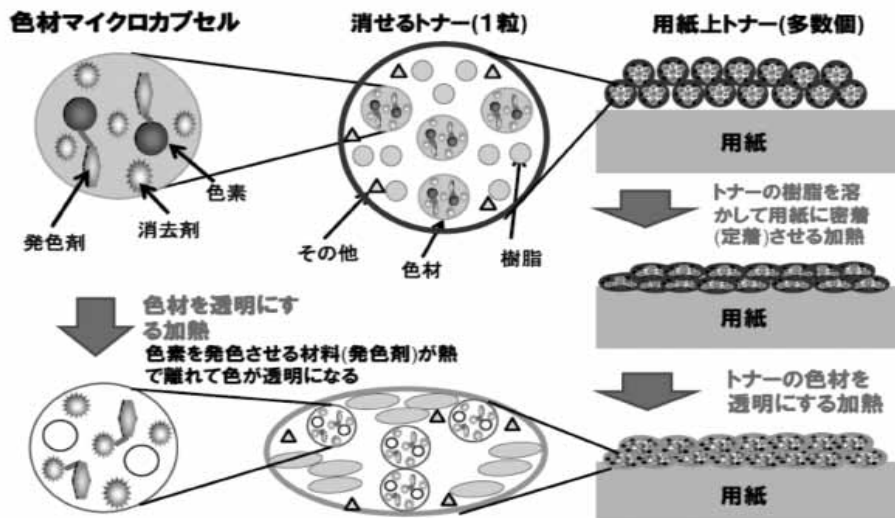
橋爪： 東芝から、トナーは2003年、MFPは2004年に発売しています。当時としては画期的な技術でしたが、このトナーの文字を完全に消すには2時間の加熱と1時間の冷却が必要でした。東芝テックのペーパーリユースシステムLoopsは、印刷した文字を瞬時に消すことができ、ストレスなく用紙を再利用できるようになりました。

問： どのような仕組みで消しているのでしょうか？

橋爪： 正確にいうと、消すのではなく無色にしています。秘密はLoopsの印刷で使われるトナーにあります。その中に含まれる、印刷した文字などを発色させる色材が鍵となっています。

色材というのは、マイクロカプセルの中に色素と発色剤、さらに消去剤を入れたものです。その中の色素と発色剤が結びついて色を出していますが、そこに熱を加えると、消去剤が色素と発色剤を切り離すため無色になり、文字が消えたように見えるのです(図1)。

図1 トナー中の色材と消色のしくみ



問： コピーするときにも加熱してトナーを紙に定着させていますね。

橋爪： 通常コピーなどの印刷では、トナーを150℃程度に加熱して内部の樹脂を溶かして用紙の上に定着させています。ただ、その温度では色材の中の消去剤も働いてトナーが無色になってしまいます。そこで、消去剤が働く温度より低い温度でトナーが用紙に定着するように、トナーの製造方法や樹脂などの材料を工夫しました。さらに、トナーを定着させるLoops内部のユニットの構造も大幅に改良して、低温で定着できるように工夫してあります。これまで、MFPで長年培ってきた東芝の技術力を投入した成果です。

問： トナーを定着させる温度を低く、文字を消すときにはそれより高い温度で加熱してトナーを無色にするということですね。

消色装置には、スキャナーが内蔵されており、色材を加熱して透明にした後、きちんと文字などの印刷が消えているか確認しています。例えば、資料に普通のボールペン等で書きこんでいたりすると、その文字は消えないので再利用不能と判断されます。再利用できる用紙とできない用紙は、きちんと別々のカセットに収納されます。また、このスキャナーは消色する前にも使われておりデータを電子文書として保存できるので、用紙の文字を消してもデータは残して後で読むこともできますのです(図2)。

3. 文字を消した用紙を分類して再利用

橋爪： Loopsは、印刷をする複合機とトナーを無色にする消色装置で構成されています。(写真)消色装置では再利用できる用紙とそうでない用紙を自動的に分別することも行っています。



複合機LP30(左)と消色装置RD30(右)。
RD30下部の2段のカセットに用紙は自動分別される

●図2 色を消して分別する消色装置



問： 市販のフリクションペンのような消せるボールペン*1で書き込みをするとどうなるのでしょうか？

橋爪： トナーと一緒に消せます。会議資料にメモを書き、データとして保存しながら、用紙は文字を消して再利用できます。

4. 業務を効率化し、環境負荷を低減

橋爪： 私たちは日常的に業務でコピーを利用しますが、それを手にするまでに最も環境に負荷をかけているのは、実は用紙の製造です。Loopsを使えば紙を再利用できるので、例えば5回の利用*2で約57%のCO₂削減になります(図3)。

●図3 用紙の再利用でCO₂を削減



書類の電子化が進んでも、業務で扱うデータ量はどんどん増えているため、紙の印刷を全てなくして仕事をするのは現実的には無理です。ですから、使う用紙の量を削減していくことが環境保護にとっても有効なのです。さらに電子文書の保存も同時に行い、業務の効率化と環境負荷の低減を、同時に実現していきます。

*1: Loopsで使用する消せるトナー色材は、株式会社パイロットコーポレーションとの共同開発です。同社の消える筆記具「フリクション」シリーズで書いた文字は、Loopsで消すことができます。

*2: A4のPPC用紙を月に4500枚、5年間消費した場合(当社機比)

執筆者氏名

橋爪 弘(はしづめ ひろし)

経歴

1981年 株式会社 東芝(旧 東京芝浦電気(株)) 入社
2002年 東芝テック株式会社 入社
2012年 現職(研究開発センター センター長)

「シンガポールで活躍する若手が語る： シンガポールの魅力、シンガポールで 実現したいこと」

対談参加者

佐竹 祐輔 (北國銀行)

久保 光太郎 (西村あさひ法律事務所)

黒崎 聡子 (KDDIシンガポール)

大島 佑紀 (Reginaa Pte Ltd)

JCCI広報委員

國井 大輔 (三菱化学シンガポール)

瀬崎 智史 (KDDIシンガポール)

國井: みなさん、本日はお忙しい所お集まり頂きましてありがとうございます。本日は、「シンガポールで働く若手対談」として、シンガポールでご活躍されている皆さんに色々な話を伺いたと思います。宜しくお願いします。まずは簡単に自己紹介&現在の仕事内容の紹介をお願いします。

黒崎: 初めまして。KDDI シンガポールの黒崎と申します。2002年に入社しまして、これまでに、トレーニーとして2年間ロンドンで働く機会がありました。その時に、英語を使って欧州・アフリカ・中東地域でビジネスを行う楽しさ、大変さを経験しました。そして、日本に帰ってからも、もう一度海外に出たいという強い思いがありました。幸いにも、1年半前にシンガポールに赴任する機会を得て、現在は、日系企業様向けの営業担当をしております。ITインフラ、具体的に言いますと、本社と海外拠点を結ぶネットワークや、サーバー、インターネットなど、ITを活用したお客様の事業効率化・安定化・コスト削減を提案・実現しています。通信キ

ャリアの観点からもシンガポールは非常に注目されているエリアで、リージョナルハブとなる拠点へのデータ集約やガバナンスの強化などが進んでいます。また、シンガポールが中心となって、ミャンマーやバングラデシュなど新しいエリアへカバレッジを増やしていくビジネスチャンスもあり、非常に面白い市場だなと感じています。よろしくお願い致します。

佐竹: 私は北國銀行シンガポール駐在員事務所の佐竹と申します。北國銀行は石川県に本店を置く地方銀行です。私は今年の4月に赴任しました。シンガポールに赴任したきっかけは、昨年営業店勤務をしていた際に、自身の担当先がタイに現地法人を設立するという出来事があり、海外進出とりわけ東南アジアでのビジネスに非常に興味を持ったことです。ただ、私は東南アジアへプライベートでも行ったことがなく、現地を知らない中でお客様とお話させていただくことに、もどかしさを感じていました。そんな時に、若手行員向け

に海外視察研修の募集がありまして、応募したところ運良く東南アジア研修に参加することができました。そこでさらに東南アジアへの興味が深まり、今回シンガポール駐在員事務所で勤務するチャンスをいただき、喜んで赴任しました。北國銀行シンガポール駐在員事務所は、東南アジア全域をカバーエリアとしており、お客様への現地情報の提供や海外進出支援等の業務を行っています。シンガポールに拠点を置くメリットは、東南アジア諸国へのアクセスが優れている点はもちろんですが、東南アジアの情報のハブとして非常に優れているという点も魅力だと考えています。

現在、外交問題等で中国におけるビジネスが難しくなっている状況もあり、急激に東南アジアへお客様の目を向けられていると感じます。そんな時期にシンガポールを中心とした東南アジアで仕事ができるのは、とてもありがたくチャンスと思って日々頑張っています。どうぞよろしくお願ひします。

大島：シンガポールでReginaa Pte.Ltd.という会社を経営しております大島と申します。シンガポールの企業様を中心にスマートフォンを活かした販促支援/業務効率化(集客、カスタマーリサーチ、CRMなど)のサービスを提供しております。日系ではモスバーガーシンガポール様やフランフラン様、サンマルクカフェ様など、ローカルではショッピングモールや外資系のアイスクリームチェーン店などに、クーポンやロイヤリティカードの導入、アプリなどをスマートフォンを活用しながらご提供させていただいています。

シンガポールに来たきっかけは、ここ数年のモバイル市場における日本のポジション低下への危機感と悔しさでした。私が日本で欧米系のモバイルマーケティング会社にいた5年ほど前、世界のケータイマーケティングの最先端は日本でした。他国のクライアントや同僚から「日本のケータイって何やってんの？」とよく聞かれたものでした。それが近年、みるみる間にiPhoneやAndroidを起点に、外資系プレイヤーに消費者のプラットフォームとモバイルシーンを握られてしまいました(笑)



そんな事態にモヤモヤ感を募らせる中、何かできないかとマリーナベイサンズで企業様のマッチングイベントを開催したのが2011年でした。実は、東南アジア各国のローカル企業に独自にヒアリングを行ったと

ころ、皆さん、日本のモバイルソリューションに大変興味を持たれているものの、情報がまったくないとお困りの状況。一方で東南アジア各国への進出を目指されている日系企業もたくさんいらっしゃった。そこで、イベントでマッチングを図ったわけです。その時の盛況ぶりに、例えデバイスは握られても、世界の先行者として、そして厳しい消費者に鍛えられてきた日本のモバイルマーケティングのソフトなアセットはまだまだ世界で通用すると実感しました。実際、この分野ではいまだ日本は最先端のひとつと言えます。そして、本格的にシンガポールに移ることを決意し、2011年1月に起業しました。私の会社は100%シンガポール資本の会社なので、基本的にすべて現場で収益を得て経営しています。「そういう人は少ないね」と言われることも多いですが、先人が築いてくれたアセットで、少しでも日本に貢献できるように、そして事業を拡大させていくべく、四苦八苦しながら日々サバイブしている状態でございます。(笑)
よろしくお願ひいたします。

久保：弁護士の久保光太郎と申します。私は西村あさひ法律事務所という日本の法律事務所に所属しています。西村あさひ法律事務所は日本では最大の法律事務所ですが、最近、日系企業のアジア進出をサポートする業務に力を入れておりまして、昨年2012年1月、シンガポール事務所を開設しました。シンガポール事務所の立上げから私が責任者としてこちらに駐在しております。も

う少し私の経歴をご説明しますと、弁護士になってから最初の6年間は、日本の本社で、企業法務に携わっておりました。具体的にはM&Aであったりとか合弁であったりとか、特に海外の企業との取引を中心に担当してました。それからニューヨークに2年間行って、ニューヨークの法律事務所に出向しました。その後ちょうど日本の法律事務所・日系企業がアジアに進出するというタイミングに重なりまして、2009年にインドの現地の法律事務所に派遣されました。西村あさひ法律事務所からは、私が第一号のインド派遣弁護士として、そこで半年間、デリーで日系企業のサポートをしました。そこで得られた経験はわたしにとっては非常に大きかったです。まず第一に日系企業がアジアの最前線で、大変頑張ってもらってる、そういった中で、日本の弁護士はもっとやれることがあるのではないかという思いを強く抱きました。もう1つはやはりアジアで働くことの楽しさですね。インドの法律事務所のオフィスはわたし1人を除くと全てがインド人という環境です。その中で自分は何ができるのかということを毎日考えさせられました。そういった経験を経て、もっとアジアで勝負したいという思いが強くなっていったのです。その後、シンガポールの日系企業への出向を経て、西村あさひ法律事務所のシンガポール・オフィスの立ち上げを担当することになり、シンガポールに3年滞在しています。

國井：ありがとうございます。今の話で何人かにはすでにご紹介して頂きましたが、何故シンガポール来たのかっていうのを、改めてお聞きしたいのですが。

佐竹：きっかけは最初にお話させていただいた通りです。北國銀行の海外拠点は上海とシンガポールにありますので、選択肢としては2ヶ所ありますが、私は元々東南アジアに興味があったので、シンガポールでよかったと思っています。弊行の場合、シンガポール駐在員事務所は、東南アジア全域を担当エリアとして業務を行っていますので、東南アジア諸国の政治や経済の状況、宗教

や生活事情まで把握することが求められます。東南アジア諸国は非常に多様な地域なので、ある程度概況を理解するにも非常に大変ですが、逆に考えれば多くの国に触れる機会があるということであり、非常に魅力的です。

シンガポールは情報のハブ機能が優れており、東南アジア諸国の様々な情報を得ることができます。シンガポールを起点に様々な国と比較しながら、広い視野で物事を見ることができるのは、とても良いと思います。

黒崎：KDDIは100の海外拠点がありますので、シンガポール以外の選択肢もあったと思います。上司に欧米への海外赴任の希望を伝えたところ、「お前はミーハーだ。これからはアジアだ！」と言われ、シンガポールに赴任が決まりました。実際に来てみると、活気に溢れ、まさに“成長市場のど真ん中”でポジティブな仕事をさせてもらっていますので、有難いです。

大島：まず、わたしが海外に出ようとしたときに考えたのが、モバイル＝アジアという枠でした。当時Facebookの活用人数が世界で2番目の国がインドネシアだったんですね。その内60%がモバイルからのアクセスだったんですね。という意味でまず東南アジアかなと思いました。その上でわたしのビジネスはB to Bのマーケティングモデルであると言う事と、スマートフォンの人口比率のシェアが、シンガポール世界一であるという事が魅力でした。シンガポールのスマートフォンシェアは今88%と言われていますが、周辺国では30%以下に落ちてしまいます。更にマーケティングという観点では各社グローバルヘッドクォーターはシンガポールに構えている事が多いので、ここから始めて、周辺国にマーケットの動きと併せて拡大していくという判断です。もう1つは、まあ裏を返すと(笑)、ほかの国はやっぱり、1人で会社を設立するのは難しいと思いましたね。

國井：久保さん、シンガポールは会社を設立しやすい国なのでしょうか？

久保: つくりやすいですね。アジアの国の中ではシンガポールはビジネスがしやすい環境が整っていますが、法律面でも合理的な制度設計になっています。

私がシンガポールに来た理由ですが、まず1点目は仕事の面です。インドにはまだ外国の法律事務所に対する規制が残ってしまっていて、西村あさひ法律事務所は現地オフィスを立ち上げることができません。ただ、わたし自身は日本には帰りたくないという思いが強くありました。そこで、どこの国にしようかと考えると、インドに限らずアジアの法律業務に携わろうと思うと候補は限られてきます。それは、ジャカルタやバンコクではなくて、やはりアジアのビジネスのハブになりつつあるシンガポールだと思います。実際シンガポールに来てみてその判断は正解だったと思います。あともう一つの理由は、家庭と仕事の両立ですね。やはり家族とともに暮らしつつアジアで腰を落ち着けて仕事をするという意味ではシンガポールは非常にいい場所だと思います。

國井: 久保さんは何故「日本には帰りたくない」と思われたのですか？

久保: そうですね、今、日本の法律事務所、日本の弁護士業界は曲がり角に来ていると思います。他の業界でも言われることですが、弁護士業界でも最近では市場が成熟化して、新しく弁護士になった人が新しい業務分野を開拓していく余地がどんどん小さくなっている実感があります。その点、今アジアに出ますと、やれること、そしてやるべきことがたくさんあります。しかも、若い世代の新しい発想だからこそできるというチャンスが転がっています。もう一つ、私は日本のためというだけではなく、アジアの各国の人々のために何ができるかという意識を持っています。実はニューヨークへ行ったのも国連の本部があったことが大きくて、コロンビア大学のロースクールで国際人権や開発に関する勉強をしました。その意味で、今の時代にアジアでインド人であったり、新興国の人々が経済発展していくさなかで、日本人として役に立



てるというのは非常に大きなやりがいだと思ってます。そういう実感が「日本に帰りたくない。もっとアジアで頑張りたい」という気持ちのモチベーションになっていると思います。

國井: ありがとうございます。大島さんはどうですか？日本

でそのままビジネスする選択肢もあったと思いますが。

大島: そうですね、その通りです。マーケの分野は、もうもちろん予算も含めて日本のほうが圧倒的に大きいです。ただ、シンガポールに出てこようと思ったときに直感で現場の感覚を見てみたら、私がやっていた分野はできることがまだたくさんあるのにまだ誰もやっていないという状況があって、誰かがやんなくちゃいけないという感覚がありました。

私たちIT(Web/モバイル)業界の社長様方も、進出したいと思っていらっしゃる方々はたくさんいらっしゃったのですが、マーケット規模が全然違うのと未成熟で不安定なマーケットなので、日本の本社を全て誰かに任せて今来られますか？といったときにすぐに来られる方って少なかったんです。ただ、皆興味はある。イベント開催時には50名以上の社長様方がシンガポールにわざわざ来てくれましたし、そう考えるとこの早い移り変わりのマーケットの中で当時わたしができることは、もう、「じゃあ私先に行ってます！」(笑)ということでした。誰かがやんなきゃいけないと思っていたところでパッと動ける事が自分の強みだと当時実感できたので、必然的にそういう選択肢になりました。あとは、ここならまずは一人なら生き延びられるという自身はあった(笑)ので。

もうひとつは、こちらはネガティブ要因なっ

まいますけど、今、日本はあんまり元気がない（笑）。日本人の方々も、起業している方も、ローカルの社長さんたちもシンガポールでお会いさせていただく方々からは新しいことをやってみようというエネルギーをすごく感じます。

久保：その点はわたしもまさしく同感です。インド人だけではなくて、シンガポール人も、そしてアジアに出ている日本人からも、みんな前向きなエネルギーを感じます。そのエネルギーを感じつつ仕事ができる感覚は大きいと思いますね。

國井：黒崎さんどうですか？黒崎さんも、キャリアで言うとそのロンドンへ行き、一旦日本帰ったけれども「また海外行きたい」と思っていたとのこと。何で日本にずっといたいと思わないですか？

黒崎：皆さんのお話にもありましたが、日本では、少し閉塞感を感じていました。というのは、確かに日本のマーケットはかなり大きいですが、アジアに比べると伸びは鈍化しています。既に多くの日系企業がシンガポールに進出しており、そこを同じ日系企業としてサポート出来るというのは、共に海外で頑張っていく仲間として、大変嬉しく、仕事の醍醐味になっています。個人的にも伸びてる市場に身を置いて、切磋琢磨したいという希望があります。

國井：佐竹さんどうですか？佐竹さんの場合、就職した際は、あまり海外勤務は想定していなかったと思いますが。

佐竹：海外拠点があることは知っていましたが、まったく予測はしていませんでした。家族も地方銀行に就職して、まさか私が海外勤務になるなんて想定外だと言っていました。実際に海外勤務を経験すると、地方銀行の海外ビジネスの重要性を肌で感じます。私ども地方銀行のミッションは、金融機能を通じて地元の企業が元気になり、活性化するためのサポートをいかにできるかということです。海外ビジネスにおいても、基本的な目線



は同じだと思いません。もちろん銀行ですので、基本業務は預金や為替、融資となりますが、現在、日系企業の海外シフト等の影響で、地元企業が海外に生産拠点を作ったり、海外市場を

狙い販売拠点を作ったりという動きも活発になっており、海外関連のサービスを多くのお客様が求めています。金融サービス以外にも、海外進出にあたっての情報や各国の経済情報等の提供も求められています。

金融機関の競争は年々激しさを増しており、その競争を勝ち抜いて行くためには、いかに他の金融機関と差別化を図り、多様化しているお客様のニーズに応えていくかということが重要だと思います。

よって国際業務においても、貿易や資金決済等の手続はもちろんのこと、地元のお客様に海外の現地情報をお伝えしたり、海外事業展開をサポートしたりと、今まで以上に存在感を出していきたいと思っています。「北國銀行と取引していて良かった。」とさせていただけるサポートができるように、地方銀行として更に国際業務のノウハウも蓄積していかなければいけないと思っていますね。

國井：今のお話を伺うと一般的によく言われる、「若者は内向き志向だ」とか言う話は、本当にそうなのかなと思いますが、皆さんどう思われますか？

佐竹：弊行は石川県を中心に北陸地方を営業エリアとしていますので、「地元で就職したんだから、あまり海外って言われても興味ないよ。」という人も中にはいるかもしれません。私も実際に担当先が海外に進出するというイベントに直面し、感

化させられたっていう部分もありますので。就職したときは海外で働くなんて想像もしていなかったですけど、海外で勤務できることは大きなチャンスだと思うので、黒崎さんの話じゃないですけど、様々なことを吸収して、自分の成長に繋げていけたらと思っています。

黒崎：最近では企業のグローバル化に伴い、学生が就職活動をするときに、日本人だけではなく、それこそ優秀なアジアの学生と戦っていかなければならない時代になりましたよね。大手メーカーさんでは、新入社員の半分は海外で採用しているというニュースも話題になりました。そうすると、本人がいくら内向き志向といっても、グローバルで勝負しなければならない環境が出来てしまっています。もし自分に子どもがいたら、この点は早く教え、広い世界を見せてあげたいですね。その上で、本人がどう生きていくのかを考えてもらいたい、と自分の経験を含めて伝えていきたいと思っています。

大島：ここはやはり人と情報のハブなので、若い方、学生さんでも面白い方に会えますよね。

黒崎：確かに、そうですね。

大島：最近思うんですけど、今ここで出会って仲良くなった同世代の人たちが、10年後はきっと何か成し遂げているんじゃないかという感覚を受けます。10年後になったときに、まあどこにいるか分かんないけど、まあ何かすごいことやってんだろうなみたいな(笑)。たとえば日本人だけでなく中国人でこっちにいる子とかも、新卒で当たり前のように英語・中国語・日本語をしゃべれますよね。システム周りの構造も1回説明したら全部一気に理解してくれます。現場のオペレーションの方法も自分で決めて提案してくれますし、我々はこれからそういった優秀な人達と同士となり戦わなきゃいけないと思っています。

久保：でも、日本人もこれから変わっていくんじゃないですかね。最近たまたま、内向きな人が増

えてきてるのかもしれないですけども、今ここにいる、我々みたいな世代の人たちがどんどん外に行くことによって、その下の世代は間違いなく刺激を受けると思います。もっと言うと、わたしたちの子どもの世代は、うちの2人の息子もそうですが、もっと普通に海外にいて、もっと普通にアジア人と一緒に生活して勉強する環境になっていくと思います。その意味では、わたしはあまり将来を悲観していませんね。

瀬崎：シンガポールで働く上で働き方だったり働くビジネス環境でいいなっていう点ありましたら教えていただけると嬉しいかなと。

黒崎：私が考えるシンガポールの良い点は、男性女性の労働人口比率がほとんど変わらないことです。Ministry of Manpowerが毎年発表する”Singapore Workforce”によると、男女比は約56対44です。つまり、女性にとっても働きやすい環境がシンガポールにあるように思います。たとえば、国民の台所として、ホーカーでは安く食事がとれますし、オフィス街には託児所もたくさんあります。国の政策が様々ところで効力を発揮しており、結果的に女性のWorkforceも国の成長を支えているのは、とても良い環境だと思います。日本ですと、女性は家事・育児による様々な見えないバリアがあるように思いますが、シンガポールはオープンで目的がしっかりしている分、制度も整っていて、私は一女性として、日本も少しずつ変わってくれないかなと、思っています。

久保：今の黒崎さんの話は、ジェンダーにおけるダイバーシティが進んでるということだと思うんですけど、ここにいて非常に感じるのは、エスニシティ、ナショナルリティに関するダイバーシティが進んでることですね。オフィスや街中で隣にいる人がインド系のシンガポール人であったりマレーシア人であったり、欧米系の方もいます。それでその中に日本人も入っていく、こういうダイバーシティの社会の中で働くことは非常に得難い経験だと思います。

黒崎：確かにそうですね。日本ですと、企業内にダイバーシティ推進委員会が設置され、女性の課長比率や役員数を何名にしましょうといったKPIが設けられ…本来あるべき姿のダイバーシティではなく、少し強引に結果を求めているように感じます。

久保：ただ、それは多分努力をしていかなきゃいけない部分なんだと思います。私が働いていたニューヨークの法律事務所はダイバーシティの意識が進んでいましたが、とても面白いなと思ったことがあります。それは、ダイバーシティは平等や人権といった正しいこと、正義だから大切だという押し付け方をするのではなくて、いかにそれが組織にとって役に立つことなのかという視点から、いわば功利主義的にその利点を説くのです。そのために、ダイバーシティを達成した法律事務所、企業はこんなに他と比べて収益が上がるんだということを、それこそハーバードの教授を連れてきて実証させたりします。シンガポールの話にそれを敷衍すると、シンガポールもやっぱり国の成り立ちとして、いろんな宗教、人種の人々を受け入れる必要がありますし、それだけではなくて、ここをハブにして、外に出ていくっていう形でないと国が運営できないという強い意識があると思います。それでダイバーシティも必要とされるのだと思います。おそらく今後日本でも、本気でアジアの成長を取り込もうということになれば、同じようにアジアの人が日本の社会の中にも入ってきますし、逆に日本人ももっとアジアに出ていくことが必要になります。そこでひとつのモデルになるのはダイバーシティを尊重するシンガポールの姿だと思っています。

黒崎：そこはやはり、外資誘致を積極的に行っているシンガポールならではのですね。自分自身の経験からも、政府の果たす機能が低いレベルにあり、行政やサービスを身近に感じる事ができます。たとえばEDB(Economic Development Board)ですが、色々とアドバイスをもらったり、新規に進出してきた日系企業を紹介したり、マーケ

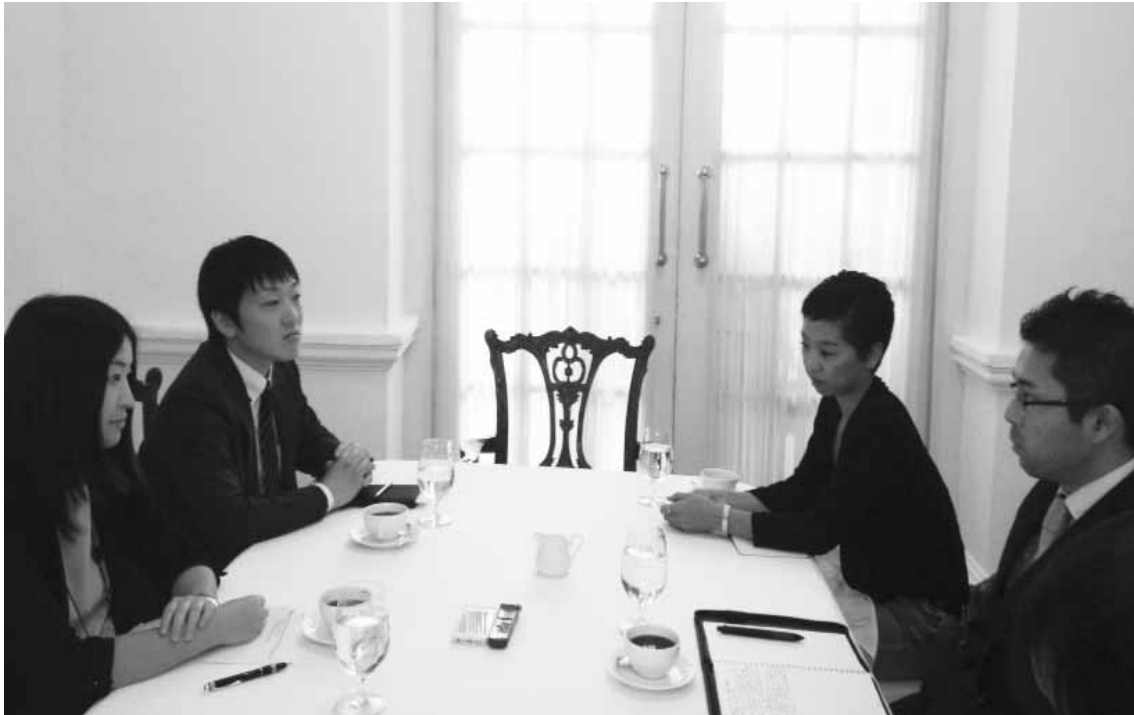


ット情報を交換したり…少なくとも日本にいた頃はこのような経験は無かったです。どこまでダイバーシティを意識してるのか分かりませんが、こうして様々な国から企業や労働者を受け入れる土壌におい

ては、日本も学ぶものがあると思います。

大畠：でもちょっとある意味環境変化に左右されすぎだなんていうところをわたしは感じていて、またEPの金額上がったの？とか、それこそ税金も法律もコロコロ変わるし、こうも毎月変わっていくと、会社やってる身としてはついていくのがとても大変なところがあります。よくもあり悪くもありで、その国の政策みたいなものがダイレクトに目の前に降ってくることをすごく感じます。一方でさっきの話じゃないですけど、「シンガポリアンってどこが優秀なんですか？」と言うと、ルールに従うとか、これを決められたことをちゃんと終わらせるっていうのはとても得意ですね。国の政策で都度やり方を変えて変化に対応するためにも、あまり自分で考えてとか、創る側に回るっていう側のアイデアを出すよりも、何か決められたことを正確に作業としてこなすのがまず第一という感じはしますね。最も、優秀な官僚レベルの方々は異なると思いますが。

黒崎：話は変わりますが、シンガポールではJob Hopping(転職)がとても盛んだと思うのですが、皆さんの会社はいかがですか？企業に対するロイヤリティの醸成や人材育成の部分をどうやって対処されているのか興味があります。日本ですと、長期雇用を見込み、人材育成にはお金と時間をかけ、将来的なリターンに期待している制



度も多いと思いますが。

大島：給与の金額が大きいと良く耳にします。同業種なら「100ドル給与を上乗せするよ」って言われたら転職しちゃうとか。インフラ価値やビザの金額がどんどん上がるにつれて、政府の政策は彼らもよく分かっていて、自分たちの給与も上がるべきだともちろん認識をしていると思います。その状態で自分の今の会社が給与を上げてくれないなら転職するケースは実際に起こっていると聞きます。なので当たり前ですが、企業側としてはまずはこの地で収益をどう上げていくかが大事になるんじゃないかなと。基本というか当たり前ですけどね(笑)。あとは日本人だとロイヤリティがあるのかなとか、フィリピンの方は例えば祖国に家族がいたらそれを一緒に考えてあげる事が重要とか、人としての個別のコミュニケーションは大事だと思いますが。普通の会社はどういう制度なんですか？

國井：同じですよやっぱり。駐在員で来ると日本では経験が無かったとしてもマネジメントの役割を求められることが多々あります。部下にいる

んな人がいる中で急にマネジメントって言われても、実際難しいケースが多い。日本だと日本人しかいないし、ある程度考え方も似た人が多いですが、ただどこっちの人ってほんといろんな人がいるので、日本の常識が通用しない。だから逆に言えば、ダイバシティな環境でマネジメントができるようになればその人にとってはとても大きなスキルになると思います。

久保：多様な人々を束ねることができることというのは、経験に裏打ちされた1つのスキルだということをもっと意識しないといけないと思います。例えば、イギリス人は、100年以上もかけてアジアやアフリカで現地の人々を使いこなす組織をつくってきた経験をもっています。それは日本人がまだやっていないことです。これからアジアで根を張って日系企業が成功していくためには、そういうスキルを持った人材をどんどんつくっていかなくてはいけないんだと思います。それは自分の属している組織についてみても、もしかすると我々の上司の世代ではやっていなかった「組織論」が必要とされるということかもしれません。コミュニケーションの取りかたも違うでしょうし、組織のかたちや在り方もだいぶ違ってくるんだと思いますね。

國井：最後の質問になりますが、皆さんはシンガポールで何を実現したいですか？

佐竹：海外勤務となり、まずこれだけさまざまな人種がいる環境で生活するのも初めてですし、グローバルなビジネス環境を身近に感じながら仕事を行うことも、とても貴重な経験だと強く思います。その中で自ら積極的に様々なことに挑戦し吸収したこと自体が、今後の自身の強みになると考えています。

また、北國銀行の行員として地元のお客様の海外進出支援や現地情報提供等についても、お客様のビジネスをしっかりサポートができる様、精一杯取り組みたいです。海外においても、お客様のニーズにしっかり応え続けていくことで、「北國銀行は海外でもビジネスサポートができる」ということをアピールしていきたいです。

将来的には、より多くの行員が海外勤務を経験し、グローバルな人材が増えることで、より質の高いプラスアルファのサービスを提供できる銀行になると考えています。そのために、自分が海外勤務で得た経験を、同年代の行員や若い年代の行員にもしっかりと伝えていきたいと思えます。

自身の海外勤務を振り返ったときに、濃密な経験ができたと思えるようにもっともっと貪欲にチャレンジしていきたいですね。

黒崎：業務とはかけ離れていますが、個人的な夢として、世界をまたにかけて仕事をしたいと以前からありました。幸いなことに、ヨーロッパで2年間働かせてもらい、今は成長市場のアジアにいます。そして、密かに、次に目指しているのは、ニューヨークです。欧州・アジア・米州の三極を経験し、将来的に、自分がブリッジとなって世界をつなぎ、何らかの形で社会に貢献できるような人間になりたいなと思っています。そのときに、きちんとアジアという市場、文化、人間性などを理解出来ているだけの経験をしているか、こちらでお会いした方々とのご縁を大切に、そこから関係性を発展していけるか、というのが非常に重要になってくると思えます。そう考えますと、今、ここで経験してい

るひとつひとつが、非常に価値のあることですので、精一杯これらを糧に成長していくことが、やるべきことだと信じています。

大島：第一の目先の目標にはなってしまうのですが、私たちはまずここで成功しなきゃいけないんです。日本からの進出企業で最も多い業種はここ1年はIT系です。それに対して「どこが成功事例になりますか？」の質問には若干未だ？がつく状況が続いています。これでは後が続けないですよ。なのでまずはこの地でローカルの会社として利益を出して会社を大きくし、マーケットシェアをとりたいです。幸いなことに私たちが手がけている分野はアジアではまだ、ちょっとだけ日本での過去の成功例が活かせるタイムマシンビジネスだと思っています。分野というのは携帯、マーケティング、O2O、もっと言うと、NFCとか、おサイフケータイ等の携帯をどうリアル店舗のマーケティングに繋げるかという分野です。それをこの地で現場に持ってくるという事は、技術だけでなくオペレーションの方法やノウハウが必要不可欠な部分になるので、現場を張ってる人たちがここで何が必要とされてるのかをニーズを拾って、導入をしてマーケットを作り、結果を出さなければなりません。スピードがとても早い業界なので私たちはまずここ数年でこのO2Oの分野に関しては日本のこの会社が一番だという存在になりたい、もっと言うと、ローカルのマーケティング会社や日本の技術会社をどんどん巻き込んで、先導を切って日本にあった良いものをグローバル化させたいと思っています。

久保：わたしの夢はアジアの法律事務所をつくるということです。西村あさひ法律事務所は積極的に国際展開を進めています、まだメンバーのほとんどは日本人ですし、組織運営が日本的で、やはり日本の法律事務所であることを抜けきれていないと思います。西村あさひ法律事務所が真の意味で国際的な事務所になるためには、アジアの現地に出ている我々が「アジアの法律事務所」として存在感を発揮することが必要だと思っています。

す。アジアの法律事務所とは何かという、それは日本の組織の中にアジア人の弁護士がいるのではなく、日本人もほかのアジアの人と同じように組織の一構成員になるという組織だと思っています。そこでは先ほどお話したようなダイバーシティというのが組織の構成原理になってきます。それによって、日本の法律事務所が日本の企業をサポートするという現在の姿から進んで、アジアの法律事務所が「アジア企業」になった日系企業をサポートすることになればとても面白いなと思っています。それがひいてはアジアの人たちにとっても、日本人とここで一緒に、いろんなことをやって楽しいなという実感につながるでしょうし、日本人の次の世代に対しても新しい価値観とモデルを見せることになるのだと思っています。

國井：私が考えるシンガポールの最大の魅力は、色々なバックグラウンドの人が共生していることです。本日参加頂いた皆さんも色々なバックグラウンドやキャリアをお持ちですので、正直交わる場所、交わらない場所あったと思います。ただ私はそこから何か新しいエネルギーが生まれ、刺激になると思います。少なくともわたしは今日すごい刺激になりました。皆さんも本日、少しでもそういう印象を受けていただけたのであれば、今日やってよかったなと思います。今日は本当に、お忙しいところご協力頂き、ありがとうございました。

一同：ありがとうございました。



左から國井(広報委員 三菱化学シンガポール)、佐竹(北國銀行)、大島(Reginaa Pte Ltd)、黒崎(KDDIシンガポール)、飯田(JCCI事務局)、久保(西村あさひ法律事務所)、瀬崎(広報委員 KDDIシンガポール)

《日本シンガポール協会のイベントをご紹介します》

1. 「アフタヌーン・ティ・サロン」を開催

2013年5月30日、東京六本木の在日シンガポール大使館にて、50名の参加を得て「アフタヌーン・ティ・サロン」を開催しました。これまで例年10月に開催していましたが、シンガポール大使館のご好意により、本年から5月へと変更開催となりました。フルート・ピッコロ奏者の山村有佳里さんとアコーディオン奏者の大田智美さんによるミニコンサートは、クラシックのおなじみの名曲から、アコーディオンの音色を生かしたピアソラの曲まで幅広い選曲でした。梅雨のはしりのような小雨が上がった頃、英国でもシンガポールでもおなじみの「ハイティー」をお楽しみいただきました。ダイニングルームでは、お茶や軽食、スイーツの数々が供され、皆様思い思いにご歓談をいただきました。



会場を快く本会にご提供いただき、またおもてなしをご用意いただきましたチン大使ご夫妻、また設営などにご尽力いただきましたシンガポール大使館のスタッフの皆様にご心からお礼申し上げます。

2. 「第10回 シンガポール日本人学校OB&OG懇親会」を開催

2013年6月8日、品川駅高輪口すぐ近くの白亜のレストラン「シンガポール・シーフード・リパブリック」にて「第10回 シンガポール日本人学校OB&OG懇親会」を開催しました。105名もの方にご参加いただきました。数年前から岡毅さんら幹事役の皆様によって、「第10回の懇親会はこの場所で100人以上が集まるように頑張ろう」とされておられたのが、見事に実現しました。本会は10回目という節目の年を迎え、また外務省より「日・ASEAN友好協力40周年記念事業」の認定もいただきました。



ご参加の皆さんは、先生や旧友との再会を喜び、シンガポールの思い出話を花を咲かせていただきました。シンガポールの日本人学校に在籍されていた方が、社会人になられてシンガポールに駐在され、またシンガポールに頻りに旅行されるなど、繋がりを保っておられる方々も多いとお話でした。森川菜摘さん、長澤翼さんによる軽妙な司会進行によって、クイズ大会やラッキードローで大いに盛り上がりました。在校年は異なっても同窓生としての強い一体感が窺えました。



ご来賓として、シンガポール大使館からウィリアム・タン首席公使ご夫妻にご臨席いただきました。また、一橋大学在学中で、在日シンガポール人留学生協会の会長マシュー・ジーさんにもご参加いただき参加者と気軽に交流をいただきました。

元教職員、元在学生の有志の皆さんに実行委員になっていただき運営していますイベントです。来年も開催予定ですので、本誌を手にとられた方はお気軽にご参加ください。

◆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います。連絡先は右記のとおりです。（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
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/

シンガポール日本商工会議所
事務局便り

《6月度 活動報告》

6月17日にはColin Ng & Partners様より法律の専門家をお招きし、会員サービス委員会主催による会員講演会「シンガポール法の現状とアップデート ～日常業務で気をつけたい10のポイント～」を開催致しました。当講演会では様々な業界の企業様が日頃接している雇用法、契約法、コンピューター関連の法律、IPなど、一般的な法律の問題点や法改正について、具体例を交えながらご解説頂きました。

《JCCI 7月行事予定》

開催日	行事名	主催	時間	場所
7月1日(月)	JCCI無料経営相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所 会議室
7月2日(火)	横浜市港湾局表敬訪問	JCCI	※未定	※未定
7月2日(火)	シンガポール国際商業会議所との懇談	JCCI	15:00-16:20	SMBC会議室
7月3日(水)	第2工業部会 分会 ケミカル会 懇親ゴルフ&懇親会	第二工業部会	12:30-	Tanah Merah Country Golf Club
7月4日(木)	第7回2013年度日本語スピーチコンテスト 実行委員会	JCCI	14:00-16:00	日本人会
7月5日(金)	シンガポール国際商業会議所 (SICC) 年次総会	JCCI	12:00-14:00	Marina Bay Sands
7月7日(日)	金融・保険部会 懇親ゴルフ	金融・保険部会	7:30-14:30	Laguna NGCC
7月8日(月)	JCCI無料経営相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所
7月9日(火)	7月度運営担当理事会 第519回理事会	JCCI	11:30-12:15 12:15-14:00	日本人会
7月11日(木) -12日(金)	アセアン日本商工会議所連合会 アセアン事務局	JCCI		ハノイ
7月11日(木)	7月度広報委員会	JCCI	12:30-14:00	※場所調整中
7月14日(日)	貿易部会 懇親ゴルフ	貿易部会	08:30-14:30	
7月15日(月)	JCCI無料経営相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所
7月19日(金)	九州経済連合、SBF覚書調印式&セミナー	JCCI	14:00-17:00	Four Seasons Hotel
7月21日(日)	日本語スピーチコンテスト	JCCI	10:00-15:00	日本人会
7月22日(月)	JCCI無料経営相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所
7月24日(水)	第2工業部会 NEWaterプラント施設 視察会	第二工業部会	15:00-19:00	Changi
7月25日(木)	講演会「雇用法」(仮) TMI総合法律事務所	JCCI	15:00-19:00	日本人会
7月29日(月)	JCCI無料経営相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所
7月30日(火)	観光・流通・サービス部会、第1工業部会 合同視察 空港関連施設視察会	観光・流通・サービス部会 第1工業部会	10:45-16:00	Changi Airport

※予定は事情により変更、追加されることがあります。

月報

Jul, 2013

編集後記

今回特別企画として、「若手座談会」を企画、実施させて頂きました。始まるまでは、本当に盛り上がるのか不安でしたが、実際対談に入ると常に残り時間が気になるくらい白熱した対談となりました。結局時間切れの感もあり、終わった時にはもっと色々なお話を伺いたいと思う程素敵なメンバーでした。紙面の都合上、編集でかなり内容を削らざるを得なかったのが惜しまれます。お忙しい中対談にご協力を頂いた若手の皆さん、本当にありがとうございました。

また、今回3つの特集記事の内、私は人材関連の2つを担当させて頂きました。ご多忙中にもかかわらず、大変興味あるテーマをご執筆頂いた田原さん、佐藤さんにこの場を借りて改めて厚く御礼申し上げます。

三菱化学シンガポール 國井

「若手座談会」の企画では、インド駐在時代の知人と偶然再会することができました。インドの話題に脱線した部分は編集時にカットする必要がありましたが(笑)、紙面上からも分かるように、それぞれ違ったバックグラウンドを持った皆さんに様々な考え方を提示いただくことができたと思います。ご参加いただいた皆さんに感謝申し上げます。

特集記事については、兼光様に注目度の高いミャンマーの新外国投資法についてご解説いただきました。サポートいただいたJCCI事務局の皆さんを含め、お礼申し上げます。

KDDIシンガポール 瀬崎



編集

國井 大輔 MITSUBISHI CHEMICAL SINGAPORE PTE LTD
瀬崎 智史 KDDI SINGAPORE PTE LTD

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>

印刷

TOH-SHI PRINTING SINGAPORE PTE LTD
4 Ayer Rajah Crescent, Singapore 139960
Tel: 6775-2555 Fax: 6775-1661

JCCIでは会員企業様に、月報紙面を広告スペースとしてご活用頂くため、
下記の要領で広告掲載の募集を実施しております。

月報本紙に掲載

月報本紙 掲載型広告

- ◎ 掲載箇所：月報各号 (毎月上旬発行)
- ◎ 掲載期間：1カ月～ (税込み)
- ◎ 掲載料：S\$800.00 / 月+GST (1ページ)

広告 募集中!!

新登場

チラシ封入型 広告

- ◎ 封入箇所：月報背面 (毎月上旬発行)
- ◎ 掲載回数：月報1回分～ (税込み)
- ◎ 掲載料：S\$500.00 / 月+GST (1枚)
< 印刷費 (片面)・紙代・封入代込み >

A4チラシを月報と一緒に封入して配達

◆ お申込み注意事項 ◆

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

◆ お問い合わせ ◆

シンガポール日本商工会議所 事務局
TEL: 6221-0541
Email: info@jcci.org.sg



シンガポール日本商工会議所

