

月報

2013 年 12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>

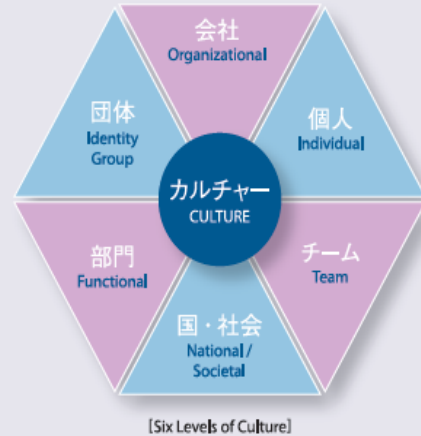
JCCI
SINGAPORE



グローバルビジネスが成立しない原因は、
語学力とっていませんか？
異文化対応力不足も大きな原因のひとつです。

- グローバル人材育成の一環として、異文化対応力を強化したい。
- 海外赴任前に、現地スタッフとのコミュニケーション力を強化させたい。
- クロスボーダープロジェクトの開始前にスタッフ間の相互理解を高めたい。
- 海外の買収企業とのPMIをスムーズに進めたい。
- 低迷するクロスボーダーチームを建て直したい。
- 初めて行く国での海外営業を成功させたい。

TMCは文化の相違を
6レベルにて分析します。



TMCの提供するソリューション

I Cultural Orientations Indicator®(COI)

ビジネス環境下における文化指向性を測定する
アセスメントツール。

87の質問に回答することで、自分自身がどのような
環境・状況で働くことを好むかを知ることができま
す。
相互関係スタイル、思考スタイル、自己意識の3つの
分野の結果がレポートで表示されます。
チームを作り、全体の傾向、メンバーとのギャップを
見ることができます。

—アセスメント結果例—



相互関係スタイル

固定的
結果重視
間接的
表現重視
フォーマル
普遍主義



思考スタイル

単一焦点
過去志向
暗示的
帰納的
体系的



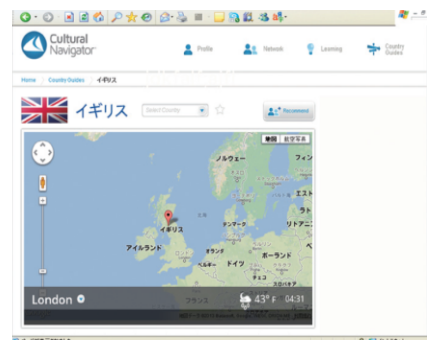
自己意識

支配
パブリック
平等主義
個人主義
競争的
秩序重視

II Cultural Navigator®(CN)

異文化学習、世界各国のビジネスに関連した情報・トピックを
入手できるEラーニングプラットフォーム。

世界100カ国以上の商習慣、労働に対する考え方、時間管理、意思決
定プロセス、上司・部下の関係性等のビジネス上必要とされるあらゆる
情報をWeb上で学習できます。



月報

2013

Dec

<特集>

- **インド新会社法の解説**
～シンガポールを通じたインド投資の観点も踏まえて～ p02
森・濱田松本法律事務所
小松 岳志 / 小山 洋平 / 関口 健一
- **デザインって、何だろう?** p10
Queserser Singapore Pte Ltd
松浦 哲也
- **アートネイチャーのウィッグ海外販路開拓** p14
ARTNATURE SINGAPORE PTE LTD
小松 雅也
- **真のグローバル人材育成のために** p19
Berlitz Singapore Pte Ltd
宮下 愛
- **「ボくらがシンガポールに来た理由」～若手起業家らを交えた座談会** p23
Diversolutions Pte Ltd
大井 あゆみ

<業界ぶらす1> 教育

- **加速する現場発のグローバル人材育成** p35
GLOBIS Asia Pacific
高橋 亨

<シンガポール協会便り>

- **シンガポール日本人幼稚園のこと** p40

<事務局便り>

- 11月の行事報告、12月の予定 p41

月報題字: 麗扇会 青木 麗峰
表紙写真: 広報委員 安田 雅子
写真タイトル: 常夏のクリスマス

インド新会社法の解説

～シンガポールを通じたインド投資の観点も踏まえて～

森・濱田松本法律事務所

シンガポールオフィス

弁護士 小松岳志

東京オフィス

弁護士 小山洋平

弁護士 関口健一



第1 はじめに

インドは、欧州金融危機後、経済指標の面では伸び悩みを見せているものの、約12億人の人口規模を有し、中間所得層の拡大や安価で豊富な労働力などから、日本企業の投資先として引き続き重要な国であることに変わりはない。

インドは、様々な宗教・言語・民族・地域・政党を有する巨大な連邦国家であるため、国内における利害調整は極めて複雑で時間を要するものとなる傾向があり、外国からの投資の受け入れについても、その政策は必ずしも一貫したものとはいえない。例えば、インド政府は、2011年11月に、総合小売業への外国企業の直接投資の解禁を決定し、公表したが、その後零細業者の保護や物価上昇のおそれなどから、野党や州政府の多く、更には与党内からも反対の声が高まり、総合小売業への外国企業の直接投資の解禁が一旦延期された。その後、最終的には、一部修正を加えた上で、2012年9月に、一定の条件付で総合小売業への外国企業の51%までの直接投資が解禁されたが、その適用は、各州や連邦直轄地ごとの選択に委ねられており、全国的に解禁がされたわけではない。

他方で、2008年以降の景気の減退から脱却するためには、外資規制を緩和して、外国資本を導入する必要があるとの考えも高まっており、2013年に入ってから、国外からの商業的な借入(ECB)に関する規制の緩和、通信業への外国企業の直接投資を100%まで可能とすることや総合小売業に関する外国企業の投資の要件の緩和等が矢継ぎ早に公表されている。

そのような状況の中で、インドでは、約60年ぶりの会

社法の大改正が行われた。2013年8月29日に大統領の承認によって新たに成立した2013年会社法(以下「新会社法」という。)は、従前適用されていた1956年制定の会社法(以下「旧会社法」という。)に代わって適用されるものであり、主にインドの会社の企業統治や透明性の強化等を図ろうとしている。そのため、規制が緩和された部分のみならず規制強化となる部分も含まれており、既にインドに投資先の会社を有する外国企業及びこれからインドへの投資を行う外国企業の両方にとって、その内容には注意を要する。

そこで、本稿では、シンガポールからインドへの投資を行う際のメリット等について整理をした上で、日本企業が特に留意すべき新会社法の内容や注意点をご紹介しますこととしたい。

第2 シンガポールからのインド投資

I シンガポールからのインド投資

シンガポールはインドへの直接投資額で、モーリシャスに次いで第2位の投資国となっている。シンガポール経由でインドに対する投資を行うことの大きなメリットの一つとして、両国間の租税条約上のメリットが挙げられるが、このような法制度上のメリットに加え、両国間の親密な関係もシンガポール経由でのインド投資が多く行われている理由の一つといえる。

例えば、シンガポールとインドは同じ旧英国領であり、シンガポールの人口のうち、約9%はインド系が占めている¹⁾。また、南インドのタミル人の言語であるタミル語は、シンガポールの公用語の一つとされている。インド

企業とシンガポール企業の連携も盛んであり、最近では、シンガポール航空とインドのタタグループの持株会社であるタタ・サンズとの合弁会社の設置が合意されている。シンガポールのインド人街であるリトルインディアには、大量のインド料理店やインド食材店が溢れており、金融・ITをはじめとする先端産業に携わる多くのインド人がシンガポールに居住しており、シンガポールにおいて、インド人の人材を確保することは比較的容易といえる。

II 日本企業にとってのメリット

日本企業がインドへの投資を行う場合には、その多くは、日本からの直接投資により行われているが、シンガポールに実態のある子会社（例えば地域統括会社）を有する日本企業の場合には、シンガポールを通じてインドへの投資を行うことで、以下のようなメリットを享受することも可能である。

まず、投資対象の売却時の課税関係が大きく異なる。すなわち、日本からインドへ直接投資を行ない、インド子会社の株式を将来売却した場合、日本の法人税等の課税対象となるほか、日印租税条約は源泉地国課税を許容していることから、インドにおいてもキャピタルゲイン課税の課税対象となる（但し、控除枠次第では日本において外国税額控除が認められる。）。これに対して、シンガポールを通じた間接投資の場合には、シンガポールではキャピタルゲインは非課税となり、インドにおいても、星印租税条約により原則として非課税となることから、日本からの直接投資に比べて大きな節税効果が見込まれる。

投資期間中についても、例えばインド子会社に対して貸付けを行った場合、インド子会社から受け取る利子については、日本からの直接投資の場合、日印租税条約により源泉税率は10%（インド税法上は20%）に低減されるが（これに加えて控除枠によっては外国税額控除が認められる場合もある。）、当該利子所得は日本における課税対象となる。他方、シンガポールを通じた間接投資の場合、星印租税条約では受取利子の源泉税率は15%であり、当該利子所得はシンガポールにおける課税対象となる。日印租税条約は、星印租税条約よりも有利な取扱いを定めるが、シンガポールの法人税率が日本

の法人税率よりもはるかに低いことから、結果的には間接投資の方が有利となることが多い²。

このように、シンガポールを通じてインドへの投資を行うことは、税制上も一定のメリットがある場合が多い。但し、実際のストラクチャリングにあたっては、日本のタックスヘイブン対策税制、星印租税条約における濫用防止条項、インドにおける一般的租税回避否認規定等を踏まえた慎重なストラクチャリングが必要となることには注意を要する。

第3 新会社法の解説

I 改正の経緯と全体像

インドでは、約10年の期間をかけて会社法の改正の検討が行われてきた。2004年にインド政府が旧会社法の改正に関するコンセプト・ペーパーを発表した後、2005年にJ.J.Irani博士を委員長とする委員会レポートが提出され、これらを踏まえて2008年に会社法案がインド連邦議会の下院に提出された。しかし、この法案は、下院の解散により、審理未了となり、翌2009年に提出された会社法案も下院から承認を得るに至らなかった。最終的に2013年8月29日に成立した新会社法の法案は、2011年12月14日に下院に提出されたものであり、委員会での修正等を経て、2012年12月18日に下院の承認を得て、2013年8月9日に上院においても承認され、2013年8月29日に大統領の承認によって成立に至ったものである。

新会社法は、29章に分かれて構成された470か条の条文及び7の別紙で構成されている。そのうち、346か条においてインド企業省が制定する下位規則(Rule)（以下「施行規則」と総称する。）への委任が行われているが、施行規則は未だ制定されていない（本稿執筆時点では、35のRule案が4つのフェーズに分けてパブリックコメントに付され、当該コメントの期限が2013年11月10日に締め切られた段階にとどまる。）。しかし、インド政府は、新会社法の施行を急ぎ、2013年9月12日、新会社法のうち施行規則の制定を必要としない98か条について先行して即日施行する旨を公表した（以下では、施行済みの

事項については(施行済み)と注記し、未施行の事項については(未施行)と注記している。)³。

しかし、経済関係の基本法である会社法分野で、新法と旧法がこのように混在して適用される状況は世界的に見ても異例であり、また、新法の内容についても解釈が明確になっていない部分や施行規則の制定を待たなければ規制の内容が判明しない部分があるため、いまだにインドの法律実務家の間でも、新会社法の内容の咀嚼が行われている過程にある。

II 会社の種類・要件(株主数等)その他基本的事項に関する改正

1. 非公開会社の要件の緩和(施行済み)

新会社法では、非公開会社の要件が見直された。旧会社法では、非公開会社となるためには、払込資本金が10万ルピー以上であることに加えて、付属定款に以下の4つの事項全てが規定されている必要があった。

- ① 株式の譲渡が制限されていること
- ② 株主数の上限が50名以下であること
- ③ 会社の株式及び社債の引受の募集を公衆に対して行うことの禁止
- ④ 株主、取締役及びこれらの親族以外の個人からの預入れを行うことの禁止

しかし、新会社法2条(68)項では、払込資本金が10万ルピー以上(又は施行規則で別に定める額)必要であることには変わりはないが、以下の3つの事項が付属定款に規定されていれば非公開会社としての要件を満たすこととされている。

- ① 株式の譲渡が制限されていること
- ② 株主数の上限が200名以下であること
- ③ 会社の証券の引受の募集を公衆に対して行うことの禁止

また、新会社法では、非公開会社の株主数の最小数は、原則2名(旧会社法でも2名が非公開会社の株主の最小数とされていた。)であるが、下記2.で述べるとおり、一定の場合には株主が1名のみの会社を認めるという改正も行われている。

なお、新会社法では、公開会社とは、非公開会社以外の会社で、資本金が50万ルピー(又は施行規則で別

に定める額)以上の会社とされている(新会社法2条(71)項)。

2. 自然人を株主とする一人会社の解禁(未施行)

旧会社法では、インドで会社を設立するには最低2名の株主が必要とされていた。これに対し、新会社法2条(62)項は、株主が1名のみの会社の存在を認めているが、一人株主会社の株主としては個人株主のみが想定されており、法人株主は想定されていないものと思われる。この点については新会社法の規定自体に明確な記載があるわけではないが、2013年10月8日を期限としてパブリックコメントに付されていた会社法規則案において、明確に一人株主会社の株主は個人(自然人)である必要がある旨が述べられており、かかる規則がそのまま施行されれば、法人株主による一人会社は引き続き許容されないことになる。その場合、インド会社に投資をする場合には、100%子会社とするときでも、従前どおり、名目的にもう1つの会社又は個人を株主として選定する必要がある。

III 資金調達に関する改正

1. 新株発行に関する改正(未施行)

旧会社法においては、公開会社が第三者割当増資を行うためには、取締役会決議に加え、株主総会の特別決議が必要とされていたが、非公開会社においては、取締役会決議のみで新株発行を行うことが可能とされていた。これに対して、新会社法は、非公開会社においても、第三者割当増資を行うためには、株主総会の特別決議を必要としたほか、現金以外を対価とする株式を発行する場合には“registered valuer”(登録価格査定人)による評価を必要とする旨が定められた(新会社法62条1項(c))。

登録価格算定人は、新会社法において新たに定められた概念であり、外資規制を定めるFDIポリシーや、税法上の評価との関係をどのように整理すべきか、という点については、今後の明確化を期待したい。

2. 借入れに関する規制の改正

旧会社法においては、払込資本金及び準備金(“fire reserves”)の合計額を超える借入れを行うためには、株主総会の普通決議が必要とされていた(旧会社法293条)。新会社法においては、かかる決議要件を株主総会における特別決議事項に引き上げるとともに、かかる規制を公開会社のみならず非公開会社にも適用することとされた(新会社法180条)(施行済み)⁴。

また、旧会社法においては、公開会社が貸付け、保証、投資を行うことについて、一定の規制があったが、新会社法では、非公開会社もかかる規制の対象となったほか、従前、適用除外とされていた、持株会社による完全子会社への貸付け等についても規制の対象とされることとなった(新会社法186条)(未施行)。

具体的には、新会社法においては、公開会社であるかを問わず、払込資本金及び準備金、証券プレミアム勘定(securities premium account)の60%又は準備金及び証券プレミアム勘定の100%のいずれか高い金額を超える貸付け、保証の提供、他の会社(body corporate)の証券の取得を行なうには、株主総会の特別決議が必要とされることとなった。また、貸付けの利率については、旧会社法においては、銀行の実勢レート(prevaling bank rate)を下回らない利率であることが必要とされていたが、新会社法では、国債利回りを下回ってはならないものとされた。

インド国内に複数の子会社を有し、グループ内貸付けを行なっている日本企業は、上記改正を踏まえた対応を検討する必要がある。

IV ガバナンスに関する改正

1. 非公開会社のガバナンスの強化

(1) 公開会社とみなし公開会社(施行済み)

旧会社法においては、ある会社が非公開会社として設立されたとしても、その会社が公開会社の子会社である場合は、公開会社に関する規定が一定程度適用される旨の規定が置かれていた(以下「みなし公開会社規制」という。)。みなし公開会社規制は、外国法人がイン

ド国内に子会社を設立した場合において、当該外国法人がインド旧会社法上の公開会社に分類される場合に適用されるものとされ、例外的に当該子会社の株式全てが外国法人によって保有されている場合は、適用されないものとされていた(旧会社法4条7項)。

新会社法においても、みなし公開会社規制は存続されている。しかしながら、新会社法においては、上記の外国法人に関する規定が削除されたにとどまり、みなし公開会社規制の適用の有無や範囲について明確に規定した条文が置かれていないため、外国法人のインド子会社に対するみなし公開会社規制の適用の有無は、必ずしも明確ではない⁵。この点は、新会社法の下で制定される諸規則等によって明らかにされることが望まれる。

(2) 非公開会社におけるガバナンス

旧会社法においては、非公開会社には、公開会社と比較してかなり緩和されたガバナンス規制が適用されていたが、新会社法のもとでは、以下に例示するとおり、非公開会社に適用されるガバナンス規制の強化が図られた結果、公開会社に近いガバナンス規制が適用されるに至っている。

ア 株主総会における招集通知と添付書類(一部の み施行済み)

旧会社法のもとでは、公開会社においては、株主総会の21日前までに書面により招集通知を送る必要があり、かつ、決議事項に関する説明を添付することが求められるが(旧会社法171条、172条)、非公開会社においては、かかる規制について定款で別途の定めを置くことが許容されていた(同170条1項)。

他方で、新会社法においては、公開会社と非公開会社を区別せずに、かかる規制が適用されている(新会社法101条、102条)⁶。なお、旧会社法において、株主総会の招集通知は書面によることとされていたが、新会社法においては、電子的方法によることも認められている⁷。

イ マネージング・ディレクター、常勤取締役、マネージャーの選任(未施行)

旧会社法においては、公開会社であって、5,000万ルーピー以上の払込資本金を有する会社は、必ず、マネー

ジング・ディレクター、常勤取締役又はマネージャーを選任する必要があった(旧会社法269条1項)。また、公開会社においては、マネージング・ディレクター、常勤取締役又はマネージャーを選任する場合、その者がインド居住者であることを含む会社法所定の要件⁸に従う必要があり、かかる要件に沿わない条件にて選任する場合は、中央政府の許可を取得すべきものとされていた(旧会社法269条2項)。

新会社法においては、別途施行規則にて定められる会社は、マネージング・ディレクター、CEO、マネージャー又は(それらが存しない場合は)常勤取締役を置く必要があるとされている(新会社法203条1項)。かかる規制の適用範囲は、最終的には施行規則にて定められる会社の範囲が確定されるのを待つ必要があるものの、公開会社のみならず、非公開会社も適用対象に含まれる可能性がある。かかる者が、インド居住者であることを含む会社法所定の要件に従う必要がある点、当該要件に沿わない条件にて選任する場合に中央政府の許可を取得すべき点は、新会社法の下でも維持されている(新会社法196条4項)。

ウ 利益相反取締役の取締役会への参加資格(未施行)

旧会社法では、公開会社において、利益相反関係を有する取締役は、決議事項に参加することは許容されていなかった(旧会社法300条)。かかる規定は、非公開会社には適用されないものとされていたが、新会社法においては、公開会社又は非公開会社の区別なく、利益相反関係を有する取締役は、取締役会決議に参加できないものとされている(新会社法184条2項)。

2. 株主総会・取締役会決議に関する改正(未施行)

旧会社法においては、ある会社の取締役が当該会社との間で、商品やサービスの売買等に関する契約を締結する⁹に際しては、当該会社における取締役会の承認を得る必要があるとされていた(旧会社法297条)。

新会社法においては、かかる規制を維持しつつ、承認を要する取引の範囲を拡大・明確化した。すなわち、「関連当事者(“related party”)」の定義を置いた上で(

新会社法2条76号)、関連当事者との取引について、取締役会の承認を要するものとした。加えて、当該承認を要する「取引」の種類についても、旧会社法上に列挙された取引に加えて、資産の賃貸等の取引を含む全部で7種類の取引に拡大している(同188条1項)。

さらに、施行規則において別途定める規模以上の株主資本を有する会社が関連当事者と取引を行う場合や、関連当事者との間で施行規則において別途定める規模以上の取引を行う場合には、取締役会ではなく株主総会の特別決議が必要とされている。

これらの施策により、新会社法は、関連当事者取引について、取締役会(及び株主総会)の監督機能を強化しているといえる。

3. 取締役に関する改正

(1) 取締役の義務の明確化(未施行)

新会社法においては、取締役が忠実義務を有し¹⁰、善管注意義務を負う¹¹旨が明らかにされた。旧会社法の下でも、コモン・ロー上、取締役はこれらの義務に服すると解されていたが、新会社法においては、具体的な条文として規定された。

新会社法上、会社の作為・不作為についての独立取締役(independent director)及び、プロモーター(“promoter”)や主要経営責任者(“key managerial personnel”)に該当しない非業務執行取締役(non-executive director)は、取締役会を通じた認識に基づき、当該取締役が同意、黙示の同意又は任務懈怠を行った事項についてのみ責任を負うものとされている(新会社法149条12項)。かかる責任は、業務を執行する取締役に比べて取締役としての責任を軽減する規定であるが、少なくとも取締役会の招集通知等を通じて会社による一定の行為を認識するに至った場合には責任を問われる可能性がある旨が明確化されたため、非業務執行取締役であっても、主体的に取締役会における意思表示等を行うことが必要となる点に留意が必要である。

(2) 居住取締役の要請(未施行)

旧会社法においても新会社法においても、マネージ

ヤー等一定の地位にある者がインド居住者である必要がある点は、上記1(2)イ記載のとおりであるが、新会社法においては、上記1(2)イ記載の条件に該当しない会社も含めて、全ての会社において、最低1名の取締役が前年において182日以上インドに居住していることが要請されることとされた(新会社法149条3項)。

(3) その他(社外取締役、女性取締役)(未施行)

新会社法では、旧会社法には規定されていなかった独立取締役の規定が置かれ、全ての上場会社は、最低でも全取締役の3分の1の独立取締役を置くことが必要とされている(新会社法149条4項)。また、施行規則において別途規定される一定の会社は、最低1名の女性取締役を置くことが必要とされている(同条1項但書き)。

V 組織再編その他に関する改正

1. 簡易合併制度の導入(未施行)

旧会社法においては、合併(amalgamation)を行うためには、高等裁判所(ないしNational Company Law Tribunal)の承認が必要とされていたが、新会社法においては、(a)公開会社ではない小規模会社間の合併、(b)完全親子会社間の合併、(c)その他規則で定める所定の会社間の合併については、かかる承認は不要となった(新会社法233条)。簡易合併制度を利用するためには、各当事会社の90%以上の株主の賛成など、所定の要件が定められている。

インド国内に既に複数の子会社・関連会社を有する日本企業にとっても、かかる簡易合併制度の導入により、これらの子会社・関連会社の再編が容易になることが期待される。

2. 事業譲渡に関する改正(施行済み)

旧会社法においては、公開会社(又はみなし公開会社)が、事業の全部又は実質的な事業の全部の譲渡を行うには、株主総会の普通決議が必要とされていた。

新会社法では、かかる決議要件が、普通決議から特別決議に加重されると共に(新会社法180条1項)、従前

は不明確だった「事業」、「実質的な事業の全部」の意義について、事業とは、前会計年度の監査済貸借対照表において、会社がその純資産の20%超を投資している事業又は会社の収益の20%を占めている事業をいい、実質的な事業の全部とは、前会計年度の監査済貸借対照表における事業の価値の20%以上をいうものとされた。

3. スクイーズ・アウト制度の導入(未施行)

インドの法制上、少数株主の排除(いわゆるスクイーズ・アウト)を明文で認める規定として、旧会社法395条に基づく買収スキームが存在していたが、株主承認要件を満たすのが困難であることなどから、同条に基づき少数株主を排除した事例は少なく、その他に選択的減資等の方法が存在するものの、法的に安定的な少数株主排除の方法は存在しなかった。

この点、新会社法では、新たにスクイーズ・アウトに関する規定が整備された。新会社法では、合併、株式交換、有価証券の転換その他の理由により、①買付者若しくはその共同行為者が会社の払込資本の90%以上を保有することとなる場合、又は②個人若しくは個人の集団が会社の払込資本の90%を保有することとなる場合には、当該買付者等は、会社に対して、残りの資本株式を買い取るかどうかを通知しなければならないものとされた(新会社法236条1項)。少数株主に対する買取りの申込みは、別途定める規則に従い登録価格査定人が行う評価に基づき決定される価格によらなければならないとされており(同条2項)、少数株主は、多数株主に対して、別に定める規則に従い決定される価格により、その保有する株式の売却を申し込むことができるという、いわゆるセルアウト権も規定された(同条3項)。

買付価格の決定を当事者が自由に定めることができないなどの問題はあっても、これらの規定の整備により、従前と比較して、より安定的な少数株主の排除が可能になることが期待される。

4. その他(未施行)

このほか、新会社法では、従前から認められていたインド企業による外国企業の吸収合併に加えて、外国企業によるインド企業の吸収合併も解禁されたが(新会社

法234条)、日本の会社法ないし登記実務においては外国企業との合併は認められないと解されており、この改正を契機として日本企業がインド企業を吸収合併することはできないものと考えられる。

以上

¹ Department of Statistics Singaporeによる(http://www.singstat.gov.sg/publications/publications_and_papers/reference/monthly_digest/excel/topic2.xls#T2.2!A1) (2013年6月末現在)。

² このほか、使用料(著作権使用の対価や特許使用料)については、日印租税条約、星印租税条約共に10%の源泉税率を定めている。また、インド子会社から受け取る配当については、日本からの直接投資の場合もシンガポールを通じた間接投資の場合も、配当を行うインド子会社に対して配当支払税(Dividend Distribution Tax)が課される。直接投資の場合には、外国子会社配当益金不算入制度が適用されれば、配当の95%が日本において益金不算入となり、間接投資の場合、シンガポールでは、インドからの受取配当は原則として非課税となる。

³ なお、インド企業省は、2013年9月18日にCircularを公表し、既に施行された新会社法の98か条に相当する旧会社法の条文については、同年9月12日付けで適用が停止された旨を明確化した。

⁴ 同条においては、インド旧会社法においては必ずしも明確ではなかった「事業(undertaking)」や「実質的に事業の全て(substantially the whole of the undertaking)」の内容も明確に定義されている。

⁵ インド新会社法上のみなし公開会社に関する規定においては、“a company which is a subsidiary of a company, not being a private company”が公開会社とされているところ(第2条71号)、“company”とは新会社法又は旧会社法によって設立された会社と定義されているため、文言上は、外国会社の子会社にみなし公開会社が適用されないようにも読める。

⁶ 株主総会の招集通知の期間については、95%以上の株主の同意により短縮が可能である(インド新会社法第101条1項)。

⁷ その詳細は、別途施行規則において定められる(“through electric mode in such manner as may be prescribed”(第101条1項)。

⁸ その要件は、旧会社法Schedule XIIIに定められており、他には、年齢要件や報酬要件等が規定されている。

⁹ 取締役が自ら取引する場合に加えて、取締役が株主又は取締役となっている会社を通じて取引をする場合を含む。

¹⁰ “A director of a company shall act in good faith”(第166条2項)。

¹¹ “A director of a company shall exercise his duties with due care and reasonable care”(第166条3項)。

執筆者氏名

小松 岳志（こまつ たけし）

経 歴

シンガポールオフィス共同代表パートナーとして、シンガポールを拠点にアジア地域を中心としたクロスボーダーM&A、ジョイントベンチャー、会社法、コーポレートガバナンス及びコンプライアンスに関する案件に数多く従事。

- 1999年 京都大学法学部卒業
- 2000年 弁護士登録、第二東京弁護士会所属
- 2005年 シカゴ大学ロースクール卒業
- 2005年 アトランタ Alston & Bird法律事務所にて執務
- 2006年 ニューヨーク州弁護士登録
- 2006年 法務省民事局参事官室に任期付公務員(会社法担当)として出向(～2009年7月)
- 2012年 森・濱田松本法律事務所 シンガポールオフィス共同代表パートナー

執筆者氏名

小山 洋平（こやま ようへい）

経 歴

インド・ベトナムの大手法律事務所での執務経験を活かし、日本企業による様々な進出案件に従事すると共に進出済企業のサポートに注力する。

- 2001年 京都大学法学部卒業
- 2002年 弁護士登録
- 2008年 コーネル大学ロースクール卒業
- 2008年 米国・アトランタAlston & Bird 法律事務所にて執務
- 2009年 ニューヨーク州弁護士登録
- 2011年 インド・デリー AZB&Partners 法律事務所にて執務
- 2011年 ベトナム・ハノイ VILAF-Hong Duc 法律事務所にて執務

執筆者氏名

関口 健一（せきぐち けんいち）

経 歴

ドイツ・インドの法律事務所での研修を経て、2012年に森・濱田松本法律事務所シンガポールオフィス立上げに参画し、現在は同事務所東京オフィスにて、企業買収、組織再編、合併、MBO等のM&Aを中心とする会社法、証券法関連業務を幅広く手掛け、東南アジア各国への投資・M&A案件、地域統括会社構築案件など、クロスボーダー案件も数多く取り扱っている。

- 2004年 慶應義塾大学法学部法律学科卒業
- 2005年 弁護士登録
- 2007年 森・濱田松本法律事務所入所
- 2010年 コロンビア大学ロースクール卒業
- 2011年 ニューヨーク州弁護士登録

デザインって、何だろう？

QUESERSER SINGAPORE PTE LTD

松浦 哲也



デザインって、何だろう？

デザインは、すべてのところにあったりする。人気の車はデザインが良いと言うことだったりする。Appleはデザインが良いと言うことだったりする。髪型も、眼鏡も、朝出勤前に選ぶスーツも…。世の中はデザインでできていたりする。その世の中をデザインで変えていけたりする。人の考え方をデザインで解りやすく伝えられたりする。その人の考えた方もデザインで変えられたりする。企業の経営もデザインだったりする。その企業の経営もデザインで変えられたりする。はたまた、デザインは言葉だったりする。

そして、ケセラセラのデザインは、よく話す。デザインって、何だろう？何ができるんだろう？

いつも、Think “デザイン”。

ところで、じつは、あなたもデザインできたりする。

デザインが印象を左右する

デザインが印象を左右する、ひとつのいい例題があるので、ここで問題です。

「あなたは、あの古典的ホラーの『フランケンシュタイン』のリメイク版映画のロゴをつくることになりました。映画そのものの筋書きは、ほんとに怖いものからパロディまでいろんな案が候補に挙がっています。既成のフォントでロゴを作ってみるとしたら、以下のテーマにふさわしいフォントは？左と右を線で結んでみてください。

Frankenstein
Diablo Italic

Frankenstein
Cooper Black

Frankenstein
Times Roman

FRANKENSTEIN
Sans

ホントに怖くて不気味な正統派ホラーのフランケンシュタイン

かわいい赤ちゃんのフランケンシュタイン

9時から5時までお役所勤め、品行方正なフランケンシュタイン

ファッション命、八頭身のおしゃれフランケンシュタイン

いかがでしょうか？回答は後程ご紹介します。デザインを語るにあたって、フォント(書体、文字サイズ、線の太さ、高さとの比率)は非常に重要であり、フォントによって伝わり方が大きく異なってきます。上記の「フランケンシュタイン」の例題でも、「何となく、このフォントはかわいい赤ちゃんだろう！」と選択されたかと思います。その、「何となく」の捉え方を、より多くの人と同じ捉え方・感じ方をするようにデザインの力で導いていきます。本当に伝えたかった事(コミュニケーション)を正確に伝わるようにデザインしていきます。

コミュニケーションを「デザイン」する。

大量生産・大量消費という「モノを作れば売れる時代」の終焉。インターネットの普及によって激変した私たちの生活スタイルやビジネスシーン。スマートフォン・タブレットなどのデバイスの進化により、「一家に一台のパソコン」から「一人に一台のスマートフォン(インターネット)」へ。

これまで、マス広告(新聞、テレビ、雑誌、ラジオ)によって一方的に情報を浴びてきた私たちは、インターネットの到来により、情報は受けるだけのものだけでなく、自ら見つけ出すことが出来ることを知り、現在、あらゆる手段で情報を取得する知恵を身に付けました。

facebook, Twitter, アプリ, Google 検索, オンラインゲーム, 新聞, 雑誌, 交通広告, 知人に聞く, 敢えて両親に相談 … etc

世の中のコミュニケーション方法が多岐にわたり複雑な時代の中で、企業は思考を凝らしてマーケティングを行い、考え抜いた事業戦略を最終的に、

今から使える豆知識

レジュメやレポート、企画書、報告書などの文章が長くなる資料には、「細い明朝体(MS明朝)」が向いています。長い文章には、可読性に優れている、「明朝体」や「セリフ書体」を使った方が、読み手にストレスを与えません。

回答 ※この答えはあくまでも一般論なのでご参考にしてください。

Frankenstein
Didot Italic

Frankenstein
Cooper Black

Frankenstein
Times Roman

FRANKENSTEIN
Sans



ホントに怖くて不気味な正統派ホラーのフランケンシュタイン

かわいい赤ちゃんのフランケンシュタイン

9時から5時までお役所勤め、品行方正なフランケンシュタイン

ファッション命、八頭身のおしゃれフランケンシュタイン

どのようにコミュニケーションをしていくべきなのか？

どのように魅せて、どのように伝えていくべきなのか？

前ページの様にフォントひとつを取っても伝わり方は非常に変わってくるように、これからの時代は、デザイン(魅せ方・伝え方)がより重要になってきます。また、デザインがコミュニケーション方法に付加できる可能性は、Webサイト制作、パンフレット制作、チラシ制作等だけではなく、例えば、

- ・部署として企業ロゴとは異なるロゴマークを持ち、スローガンを掲げることで繋がるモチベーションアップ

- ・日々の社内日常業務で使用しているパソコン画面をデザインすることでアップする生産性

- ・日本の伝統工芸産業を営む広告が苦手な頑固親父を、世界に日本を代表するジャパンクオリティとして発信

- ・ワーカーの作業着をデザインすることで、単純作業思考からクリエイティブ思考へ導いて生産性をUPさせる

私たちQUESERSERは、これからの時代、デザイン(魅せ方、伝え方)が企業のブランディング戦略において最も重要な要素となり、「デザイン」をヒト・モノ・カネ・情報に続く第五の経営資源として捉えています。

最後にシンガポールのデザイン事情

弊社ケセラセラは、2005年設立後、日本では本社のある大阪のほか、東京、名古屋、福岡に、海外ではシンガポール、インドに拠点をもち、グループ全体で約130名(内、デザイナー50名)のデザイン制作会社です。具体的には、システムアプリケーション開発などのWebサイトデザイン、名刺やチラシ、ポスター、パンフレットを含むグラフィックデザインや、写真撮影、集客を生む空間デザイン・広告戦略立案、ブランド構築などを手掛けています。

デザイン事業にコンサルティング的な要素を合わせて、顧客の予算に合わせて戦略を組み立てて、企画からコンセプトメイキング、デザイン設計、Webサイト制作までを一括して提供します。

シンガポールのデザイン事情では、とりわけWebサイトに関して「使いづらい、情報が分かりづらい」サイトが多く、「地図はどこだろう？どこに問い合わせをしたらいいのだろうか？価格はいくらぐらいだろう？」と、なかなか自分が欲しい情報にたどり着かないことが多くあります。確かに、日本と比べて、海外の写真や、英語のフォントが使用されている為、一見イメージはよく見えますが、ものづくりの丁寧さは日本のデザイン力の方が進んでいると思います。弊社にもローカル企業からWebサイトリニューアル制作の相談が多く寄せられ、今後のシンガポールにおいて、事業のプラットフォームとなるWebサイトデザインがポイントになってくると思います。

執筆者氏名

松浦 哲也（まつうら てつや）

経 歴

1981年 大阪府寝屋川市生れ。
同志社大学卒業（体育会サッカー部所属）
2004年 阪和興業株式会社入社
2007年 株式会社ケセラセラ入社
2012年 シンガポール現地法人立ち上げとして在住

アートネイチャーのウィッグ海外販路開拓

ARTNATURE SINGAPORE PTE LTD
Managing Director

小松 雅也



1. 業界動向

当社(AN)の属する、国内毛髪業市場については、官公庁によるデータはなく、民間調査会社(矢野経済研究所)が2年に一度関連会社の聞き取り調査等での集計になります。2011年度のデータによると国内市場は、2007年リーマンショック前に1500億円規模でしたが、2011年度は1330億円とやや縮小しました。今後の傾向としては年間1~2%程度での市場の成長と予測されています。

但し、当社としては、高齢化社会で特に女性向けのウィッグの市場は、その予測以上に成長するものと考えています。

国内市場の男女比は、ほぼ半々で、男性向けでは当社(AN)が約30%のシェアで1位であり、女性向けではアデランス社が約40%弱でトップとなっています。男女合計では、アデランス社が25%、当社が24%となっており、この2社で市場の約50%を占めております。

2. ヘアケア産業消費財の基本分類解説

① かつら (ウィッグ)

古来西洋では、ノミやシラミが流行していたことから、衛生状態を保つために自毛を短くし、かつらを使用することが一般化したため、正装の一部として使用されてきました。よって権威を示すためのかつらが普及したため、クラシック音楽の作曲家などの多くの肖像画では、かつらが着用されています。

現在の日本での当業界でのかつらの主な目的は、おしゃれを楽しむためのボリュームアップから、薄毛の悩みを解決する目的、抗がん剤治療による脱毛をカバーする目的が大きな柱となっています。

かつらは、大きく分けて2種類に分類されます。

1. 既製品

一般的な形、サイズ、毛色、毛長の製品をいくつか準備し、そのままもしくは調整を行って使用します。

かつらは毛材とベースネットで構成されているため、使用している毛材・ネット素材・ベース形状・植毛方法により、既製品と言えども製品による自然さ(主となる品質)に大きな差が生まれます。

大量生産が可能のため価格が抑えられる事、その場で使用開始出来るメリットも大きい。

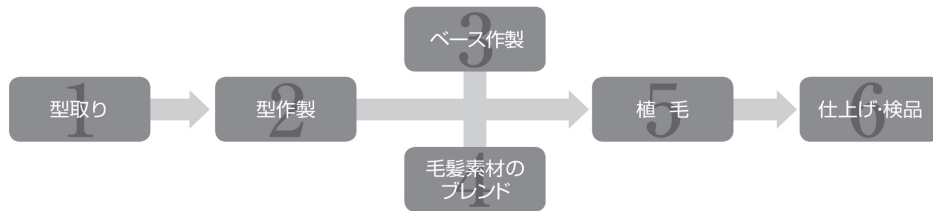
2. オーダーメイド製品

ユーザーの頭の形を取り、頭の形、脱毛部分の形状、毛色、毛長、毛質、毛流れ等を全てカスタマイズし1つずつ手作業で作製します。作製には一般的に1~2ヶ月必要です。ここでの品質の差は、いかにユーザーの希望スタイルを再現できるかで、素材の選択から、毛流れ・ヘアスタイルの指示によって、大きな差が生まれます。よい品質の製品は、イメージとして体型・使用目的にぴったり合ったカスタムオーダースーツのように、既製品とは比べ物にならないほど自毛に馴染み、最高の使用感を感じることが出来ます。



アートネイチャー マニュファクチャリングフイリピン社 (ANMP)

オーダーメイドウィッグの作製フロー



1. 型取り

専用の「3D型取りシステム」で、お客様の頭部の形状を正確に計測。ご希望のスタイル、カラーなど、オーダー情報のデータをサロンから直接工場へ送信します。



2. 型(モールド)作製

お客様の頭部と同じ立体の型を専用のミリングマシンで生成します。正確な型作りは、頭部に優しくフィットするベース作製の基本となります。



3. ベース作製

モールドの形状に合わせて土台となるベース(キャップ)を作製します。

4. 毛髪素材のブレンド

毛量、毛色、長さなど、一つひとつ異なる商品仕様に最もマッチする毛髪素材を厳選し、ブレンドします。



5. 植毛

熟練した専門の職人が、一本一本ていねいにベースへ植毛。太さが異なる毛髪を織り交ぜる自然な仕上げは、職人の高い技術力から生まれます。



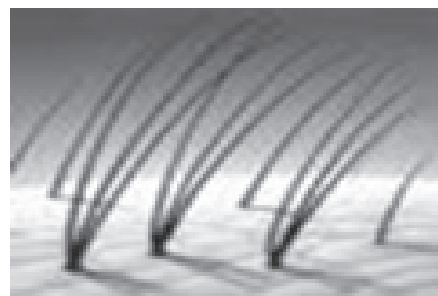
6. 仕上げ・検品

植毛された商品は、シャンプー、カット、スタイリングの工程を経て、厳しい検品が行われます。その後、ていねいにパッケージングを施し出荷されます。



② 増毛

かつらではなく、自分の毛に人工毛を2本～6本結着し、ごく自然に毛量アップが可能な方法。結着した毛髪が伸びたり、結着した毛髪自体が抜ければ、付け足していく必要があるため、少量のボリュームアップを希望されるユーザーに向いています。



3. ヘアケア顧客心理に関して

③ 植毛（医療行為）

頭皮に人工毛を挿入する美容外科手術です。増毛と異なり、増毛する毛髪が無くても、制限なく施術可能という利点はありますが、人体に異物を挿入する手術であるため、免疫拒絶反応により頭皮が炎症を起こすことがあります。また、当然ながら人工毛は成長せず、生えかわることもないので、抜け落ちてしまえば再手術が必要です。副作用が多く報告されたため、現在アメリカでは行われていません。当然当社でも医療行為であるため行っておりません。

④ 自毛移植（医療行為）

主に後頭部の毛髪を切り取り、脱毛部分への移植する美容外科手術です。自身の毛髪を移植しますので、植毛と異なり免疫拒絶反応も起こらず、毛髪も生え続けるためアメリカを中心に需要が高まっています。

問題点としましては、病院・医師・看護婦チームの技術によって自然さ、頭皮へのダメージに大きな差が生まれること。また残っている毛髪の数量に制限があるために、再手術が難しく、広範囲のカバーには適していません。当然ながら健康保険の対象ではないために、治療費用が高額となります。

⑤ 育毛・発毛

主に頭皮の改善を行うことで、自分の毛髪を育てやすい環境をつくる施術。ミノキシジルを成分とする発毛剤（リアップ等）は、もともと高血圧の治療薬として開発された薬で、血管拡張作用によって発毛を促すといわれています。



① 日本での基本顧客心理

男性：主に薄毛の悩みを解決されたいお客様が多く、絶対に他人に知られたくないという心理が強いお客様が多いです。ですので、当社の男性向けサロンについては、サロンへの入店が目立つ路面店ではなく、アクセスのよい（駅から近いなど）の事務所ビルや雑居ビルに入居し、お客様の来店に配慮を図っております。

増毛商品（かつら・増毛等）をお使いになられていない方は、薄くなったらスキンヘッドにするとおっしゃられる方は多いのですが、実際に知人内でも街中でも非常に目立ち、見た目のイメージが大きく変わるスキンヘッドにするにはとても勇気がいるものです。しかし、増毛商品の毛髪素材・ネット素材・装着方法等の技術革新は進んでおり、本当に自然な増毛商品を体験されると、なかなか使用を止められない方が多くなってきております。

当社としても商品に対する研究開発には、非常に力を入れております。

女性：男性と比べ、お洒落を楽しむためにかつら（ウィッグ）を使用される方が多いです。そのため、百貨店の催事場での展示試着会には、友人同士で来店される方が多く、友人同士で試着品の品評を行い、お洒落を楽しんでいらっしゃいます。もちろんお洒落のためのウィッグでも不自然なウィッグは敬遠されるもので、たとえ派手な色使いのものでも、より自然なものを求めている方が多いです。

② シンガポールと日本での顧客心理の違い

当社のシンガポールでのビジネス展開のきっかけは、シンガポール伊勢丹さんから女性向けウィッグ催事の要望があり、2012年4月にシンガポール伊勢丹スコッツ本店で2週間の特別プロモーションを実施しました。日本・中国でも夏場の販売が落ち込む中で、南国でウィッグが受け入れられるか懸念を持っていたテストトライアル催事でした。

シンガポールでの催事を通じて感じたことは、美に対する感度が非常に高いため、当社の自然で軽い高品質ウィッグに大変商品価値を感じていただけたこと。売場中心のオープンスペースでも他人の視線をあまり気にせず(もちろん、気にされるお客様もいらっしゃいましたが)にご試着で美しくなられる方が多かったこと。そしてただ単に、商品の良さだけでなく、当社では当たり前の毎月の無料メンテナンスやデザイン調整といった、しっかりとしたアフターケアをお求めになられていることでした。



《スコッツ伊勢丹店》



《催事の様子》 シンガポール伊勢丹スコッツ店2F
エスカレーター前

お客様のほとんどが中華系シンガポール人ですが、インドネシアやマレーシアなどからのお客様も増えてきています。主に中華系インドネシア人・マレーシア人ですが、スカーフを被ったイスラム教徒のお客様も女性専用パーティーや自宅での使用用に購入される方もいます。

まだまだ東南アジアでは、本当によい品質のウィッグが少ないようで、日本のショップと比べてお客様からのご紹介のお客様が多いです。今後は更に「いい商品でいいサービスをみつけたわ!!あなたも是非行ってみて!!」といわれるようなショップ運営を目指していきます。

4. 今後のシンガポール（東南アジア）でのヘアケア・かつら市場展望

① 現地法人設立から常設ショップ展開

当社は、シンガポール伊勢丹催事での好評を受け、本格的にシンガポールでの販路開拓を行うため、2012年12月に現地法人「アートネイチャーシンガポール社」を設立。2013年4月19日に、東南アジア第一号店をシンガポール伊勢丹スコッツ店2Fにオープンしました。当店は、日本人スタイリストが常在し、日本と変わらない商品・技術・接客を提案しております。

② 市場展望について

当社のシンガポール展開は、既製品ブランドの「JO（ジュリア・オージェ）」商品を中心に販売していますが、より高いレベルの要求を求めているお客様が増えてきているため、オーダーメイド商品の提供も少しずつ増えてきています。また、インドネシアからのお客様は、派手で大きなボリュームを求めるお客様が多い傾向があります。

当社の商品は、ただ商品を陳列しているだけではなかなか購入いただけません。お客様のニーズに合った商品を選定し、商品の特性をご理解いただき、全身的なコーディネートを含めた提案をしていく必要があります。そのためには、人材育成が事業基盤となりますので、当面はシンガポール人スタッフの人材育成を中心に基盤作りを行いながら、他ASEAN地域の特性をリサーチしながら販路開拓をしていく予定です。

執筆者氏名

小松 雅也(こまつ まさや)

経 歴

1975年生まれ。武蔵大学 経済学部卒業
1997年 アートネイチャー入社(以後AN)
2005年 ANフィリピン社 赴任(生産工場)
2011年 AN中国社 設立(販売拠点)
2012年 ANシンガポール社 設立(販売拠点)

真のグローバル人材育成のために

Berlitz Singapore Pte Ltd

宮下 愛



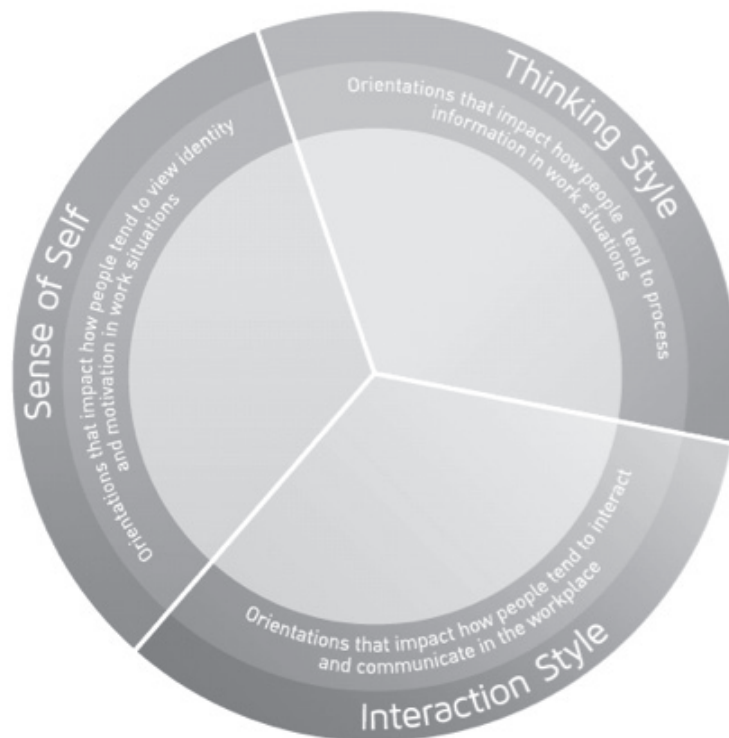
先日韓国ソウルからシンガポールに赴任先が変わった駐在員のお客様から「カルチャーショックについて」下記のような話を伺いました。

「『何か違う。』『私の伝えたかったことはそうではないのに。』と少々違和感を感じ始めたのはソウル赴任後2年も経った頃でしょうか。着任当時見るもの聞くもの全てが新しい、まさに新天地での勤務。部下、スタッフには常に笑顔で元気に、一方で言うべきことは毅然と言おうと心がけながら、

日々まい進してきました。その結果、業績も向上、案外グローバルで働くって簡単なのかも、などと高をくくっていたのも束の間、着任2年を迎える頃から、冒頭の閉塞感を感じ始めたのでした。これがまさに着任当初には感じなかった、所謂「カルチャーショック」なのではと思ったものでした。2年も経った今頃感じるこれって何なのでしょうね。」

Cultural Orientations Model™

カルチュラル・オリエンテーション・モデル(COM)



いったい何が彼に起こったのでしょうか。ふと思いつくことがあります、私は弊社のグローバル人材育成プログラムにおけるアセスメント教材を手にし、改めてじっくり読んでみることにしました。

昨今、従来の語学学習、英語でのプレゼンテーションスキルなどのコミュニケーション能力トレーニングに加えて、最近では異文化対応力に焦点を当てた、効果的なグローバル人材教育のためのノウハウを提供するトレーニング機関へのニーズが高まってきています。各社、各機関、様々な手法を元にこのようなニーズに対応していますが、弊社プログラムを一例に取りますと、オンライン上で自分の文化嗜好性(カルチュラル・プリファランス)をアセスメントし(前頁 Cultural Orientations Modelご参照。)、転勤先、異動先の特定の人、チーム、国との嗜好性比較を行い、具体的な「ギャップ」を発見します。その後、相手の様々な価値観を理解しその多様性を受容した上で、そのギャップを如何に埋め、どのように組織をゴールへと導いていくのか、アセスメント結果をもとに専門コンサルタントの助言を経ながら、あるいはトレーニングを通して身につけていきます。理論のみならず、ロールプレイなどを通して実践力をつける工夫をするなど、各社様々な手法を凝らしてトレーニングを展開しています。

弊社例を取ってみますと、このプログラムにおいて、「時間」への嗜好性について日本人は「固定性嗜好」を持ち、シンガポールの人々は「流動性嗜好」を持つと調査結果をもとに定義づけています。

他に世界100カ国以上の商習慣、労働に対する考え方、時間管理、意思決定プロセス、上司・部下の関係性などのビジネス上必要とされるあらゆる情報をWeb上に備え、オンライン上で学習可能なシステムを備えています。

「時間」への嗜好性が「固定性傾向」の人は会議開始時間オンタイム、もしくは5-10分前には席についておかなければ気がすまない。一方「流動性傾向」の人は決められた時間に集まることの意義をそれほど認めておらず、多少の誤差はよしとする考え。一方トレーニング上はあくまで比較対

象の「差異」を見つけることに重点をおき、その両者によし悪しは存在しないと捉えます。しかしビジネス習慣としてはもちろん会議、商談を時間通りに始めることは黄金則。日本人の完璧な「固定性傾向」、やっぱり日本人は時間にはきっちりしている、と思いきや終了時間に関してはいかがでしょうか？ 時間ぴったりに終了する会議ってそれほど多くないではありませんか？ 若干延長しても問題ないという風潮が無きにしも非ずでは？ つまり会議など開始時間は「固定性傾向」、終了時間は「流動性傾向」。日本人の「時間」への嗜好性がビジネスの黄金則であると結論づけるのは早いかもしれません。これらを別の文化嗜好を持つ人が見たらどのように思うでしょうか。

同様に「思考」が「演繹的傾向」の部下と「帰納的嗜好」の部下がいた場合、上司はどのようにこの二人に方針を伝えればよいのでしょうか。もちろん「演繹的嗜好」の人にはまずビッグピクチャーから、「帰納的嗜好」の人には結論を導く根拠の数々をしっかりと述べる必要があるでしょう。もしこれらが逆になった場合、それぞれから「ビッグピクチャーを示さない上司」「論理的思考でない上司」と思われるかもしれません。

感じ方の嗜好の一つに「プライベート嗜好」と「パブリック嗜好」があります。「プライベート嗜好」の人々は他人と一定の距離を置くことを好み、自他の別をしっかりと分ける傾向があります。逆に「パブリック嗜好」の人は物理的、精神的に他人との距離を縮めることを好みます。もしこの両者が相手の嗜好を思慮することなく会話を行ったらどうでしょう？ きっと一方の人は相手を「何と厚かましい、不躰な人」だと考え、他方は「何と冷たい人」と思うかもしれません。まさにシンガポールの人々と日本人はこの感じ方において下記モデル上反対の嗜好を示しています。

冒頭記載した駐在員の方が感じた海外勤務での得体の知れない違和感。一定の期間に積み重なったこれらの無意識の「文化的嗜好」の隔たりが起因していると分析します。着任当初はその緊張感からか無意識のうちにその「文化的嗜好」の差異を強く意識するため「違って当然。でもここは

同じ認識かも。」と「異」を基盤にものごとを考え、低姿勢であったのが、日々の生活に慣れ「皆自分と同じ。」というある意味驕りのようなものが出てくるのではないのでしょうか。

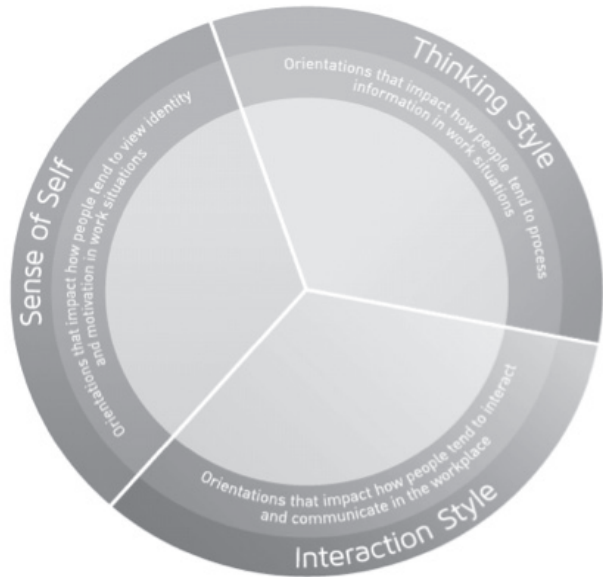
この駐在員の方は今後もこれらのことを認識されない限り、同じ「違和感」をここシンガポールでも感じられることになると思います。その人の文化的な嗜好をアセスメントした結果(COI- Cultural Orientation Indicator、弊社提供アセスメント例、下記参照)を把握し、それらとシンガポールの人々の傾向(国ごとの調査結果をもとにはじき出した傾向)、あるいは社員のアセスメント結果を比較しその差異を認識することにより、少なくとも「不具合感」の存在の理由を認識することが出来るのではないのでしょうか。これだけでも駐在する際の大きな安心感につながります。

さらにこれらの必要性は赴任先の多様性が増すにつれ、あるいは赴任先の文化嗜好の違いが日本と大きくなるにつれ、ますます増加していく傾向にあると思われます。昨今の赴任先にインドネシア、タイ、インド、メキシコなど日本語はもとより英語も通じにくい国が増えていることから明らかです。

大切なのは 世界にある多様な環境、価値観を理解しその「差」を認めること。そして 卓越したコミュニケーション力(英語会話力なども含め)をベースに、自分の嗜好を調整し、あるいは相手に調整することをうまく伝え、お互いにWin-Winのゴールに持っていくことです。

多くのトレーニング機関で実施されているこのような異文化対応力に焦点をあてたトレーニングがここシンガポール、そして全世界の法人企業より注目されているのも現場でこのような体験をされている方々の切実な声が年々大きくなっている事実には他なりません。

Cultural Orientations Model™
カルチュラル・オリエンテーションズ・モデル
Orientation 指向性



Interaction Style	
Fluid 流動的	Fixed 固定的
Being 関係重視	Doing 結果重視
Indirect 間接的	Direct 直接的
Instrumental 事実重視	Expressive 表現重視
Informal インフォーマル	Formal フォーマル
Particularistic 個別主義	Universalistic 普遍主義

Continuum
指向性の傾向を
表す

執筆者氏名

宮下 愛(みやした あい)

経 歴

2004年株式会社ベルリッツ・ジャパン入社

2011年よりベルリッツ・シンガポール勤務

「ボクらがシンガポールに来た理由」 ～若手起業家を交えた座談会

Diversolutions Pte Ltd
Director/シンガポール経済新聞編集長

大井 あゆみ

現在、シンガポールで働く日本人は駐在員や現地採用社員だけでなく、シンガポールに生活の拠点を移す若手起業家が増えています。彼らにとってのシンガポールの魅力とは何か？—座談会を通じてお届けします。

● 座談会メンバー：岡徳之（NORIYUKI OKA SINGAPORE PTE. LTD. マネージングダイレクター）、神谷智宏（Isetan Singapore Limited. 婦人服飾雑貨営業部長）、杉浦太一（株式会社CINRA 代表取締役）、大井あゆみ（Diversolutions Pte Ltd(Director)、シンガポール経済新聞編集長）（※五十音順、敬称略）

シンガポールに来たきっかけは・・・

杉浦：私は株式会社CINRAという会社を東京で経営しています。今9期目に入りました。主にインターネット関連の仕事がメインで、企業のウェブサイト制作やプロモーション戦略を提案したり、自社のウェブマガジンを運営しています。新たなステップとして、かねてからの海外に出てみたいという個人的な欲求もあり、4月から新事業を手掛けるためにシンガポールに支店を設立しました。

シンガポールでは、シンガポールの音楽やアートなどのイベントを探したり見つけたりできるウェブサイト「Wantgo」を作って公開したほか、シンガポールの日系企業やローカルの会社などのオンラインマーケティングのお手伝いを徐々に進めています。

岡：2011年から東京で会社を経営し、今年2月に来星してシンガポールに全く資本関係のない法人を設立し、二つの会社を実質一人で経営しています。メインは編集と記者の仕事です。ITビジネスを中心に企業の経営戦略や事業戦略などを取材して記事として届けています。東洋経済オンライン、ダイヤモンドオンラインなどの日本のオンラインメディアで執筆しています。このほかにも、メディアとのリレーションを活かした企業のプロモーション支援の仕事もしています。

神谷：もともと伊勢丹にはバイヤーになりたくて入社しました。それもただのバイヤーではなく、海外に買い付けに行けるバイヤー。漠然とですが、買い付けで世界一周、会社のお金で廻りたいと考えていました（笑）。運良く海外バイヤー、世界一週買い付け出張も達成できたので、次は海外で働きたいと考えていました。またまた運良く2008年よりシンガポールに出向となり、本年で6年目を迎えました。元々海外志向が強かったと思います。

大井：私は7年くらい前から東京でフリーライターとして活動していました。2年前に結婚したのですが、主人はもともと英語を使った仕事をしていて「いつか海外で就職したい」という思いを持っていたんです。結婚した年にシンガポールで就職が決まり、2012年の4月に来星しました。日本でやっていた仕事のつながりで、来星直後から「シンガポール経済新聞」でライターとして活動を開始しました。11月にはシンガポール経済新聞の運営会社である

DiversolutionsのDirectorにも就任してシンガポール経済新聞以外の取材・執筆のお仕事や進出を考えている企業のサポートなどを手掛けています。

私は皆さんと違って海外に来たきっかけが主人の転職でしたが、皆さんはどういったきっかけで海外に拠点を移そうと決めたんですか？

岡：海外で働くことを意識したきっかけは、日本の自動車メーカーのウェブを使ったプロモーションを手掛けたときです。そのときは東京で僕が考えた企画と戦略を北米のPR会社に発注しました。しかし、担当者からフォーマット通りに報告書があがってこないし、期限は守らないし、結果も思うようには行きませんでした。日本にいながら外国人と海外の仕事をする限界を感じましたね。僕の仕事はコミュニケーションが必要な仕事なので、やっぱり現地の空気感が分からないと難しい。将来海外の案件をやりたいなら自分がその場所に行かないといけないと思いました。

杉浦：僕はもともと外国に行くのが好きでした。移動することや違うものにふれること、言葉や自分の常識が通用しない感じとかが好きで(笑)。僕の場合は東京にとどまって事業を拡大するという選択もあったのかもしれないけど、大学生で起業した頃のヒヤヒヤした感じというか、挑戦したいものがもう一度欲しくなったんですね。今年の夏に社員旅行でシンガポールに来た時に、こっちで起業した人に触発され、シンガポールに来ることを決意しました。

もう一つのきっかけは、震災を機に「日本そろそろ危ないぞ」という雰囲気になってきたのを肌で感じたことです。中には地方に行って事業を続けるという人もいましたが、僕は東京生まれ東京育ちなので地方に何かを還元するという発想がありませんでした。メディアはしきりに「東京の経済がヤバイ」と言う。じゃあ実際はどうなのか、海外から東京を客観的に見てみたいと思ったことも大きいですね。

大井：東京と成熟度が変わらないシンガポールではなく、もっと発展途上の国を選ぶという選択はなかったんですか？

杉浦：そこは現実レベルで考えました。例えば、マレーシアやインドネシアであれば、今はまだ広告やメディア産業は恩恵が受けづらいですよ。それに、僕の仕事はネットインフラが整っていないと難しいというのも大きいので、東南アジアであればシンガポールじゃないと難しいですね。シンガポールだと、欧米からもたくさん人が集まってくるので、彼らの仕事の仕方を肌で感じるができるんじゃないかという期待も大きかったです。

大井：岡さんの場合はなぜシンガポールに来ようと思ったんですか。

岡：さっきも言った通り、海外案件で失敗したことがきっかけで、海外で仕事をやるにはその場所に行かないといけないと痛感しました。ITに興味があったので、場所としてはシリコンバレーか、ニューヨークかシンガポールと考えていました。ただし、広告業界やPR業界、IT業界はアメリカが先進国で、自分と同じような仕事をしている人やキャリアがある人もすでにたくさんいるので、今アメリカに行ってもやりがいを感じることは難しいのではないかと思います。

ちょうどその頃、ITをはじめとしたコミュニケーション業界の人が次々とシンガポールに進出しているのを知りました。一方でバブル感が強いシンガポールに対して懐疑的な思いも抱きました。シンガポールには僕のような仕事をしている人もあまりいなさそうだったので、記者としてシンガポールが本当はどういう国なのかをきちんと探りたいと思ったのです。

杉浦：特に去年(2012年)はシンガポールにとりあえず会社を作ったという人が多かったですよ。戦略うんぬんの前にノリというか。おそらく、5年後や10年後の東京を考えた時に、今よりももっ

と変わるだろうなと誰もが思っています。その点、東南アジアやシンガポールは未知数で東京にはない華やかさがあります。僕は世代的にバブルを経験していませんが、このタイミングで元気のある社会に身を置いてみたい、というのはあったかもしれません。

岡：僕もどちらかというあまり調べずに来たほうです。とりあえず視察を兼ねてまずは2泊3日でシンガポールに来てみてセミナーに出たり、こちらで仕事をされている方にお話を聞きました。そして次の月には家を借りてました(笑)。もちろん、記者の仕事をしているので、ノリだけで片付けてはいけないという思いはありました。日本にも熱狂的くらいにシンガポールに行きたいという人がいる一方で、シンガポールのこの雰囲気の実態を明らかにしないといけないなど。あまりにもつかみどころがない感じでしたので。

杉浦：先日NHKで「日本の新富裕層が税負担が低いシンガポールに向かっている」という特集を放送していましたよね。確かにそういう目的で移住している人もいるのかもしれないけど、実際に住んでいる人はそういうことだけを目的にしているし、自分もそれが目的で拠点を移したわけではない。日本の人に「シンガポールに移住した」と言うと「税金対策ですか?」と言われることが多いです。傍から見たらタイミング的にもこのバブルな雰囲気に乗っかっているように見えてしまうものしょうがないと思います。

大井：あの放送は私も見ましたけど嫌な気分になりました。きっとそういう目で見える人が増えるだろうなって思ったので。ちなみに、シンガポールでうまくいかなくて帰った例って聞くことはありますか。

杉浦：よく聞きますね。

岡：僕も聞いたことがあります。現地法人が撤退したとか。



大井：戦略もあって進出している企業が多いだろうけど、まずはノリというか、チャレンジという意識でシンガポールに進出することを考えている人も少なくないんじゃないでしょうか。

杉浦：僕もそうですね。外に出て通用するのかなのかを見極めるためにまずは1年出てみようと思ったんです。そのために、社員にきちんとプレゼンして了承を得てから来星しました。強引だったのかもしれないけど(笑)

岡：僕はもう少し長いスパンで2～3年くらいいいよと思っていましたけど、最近は5年くらいでもいいかと思っていますね。

大井：自分で期限を決めることができるのはうらやましいです。私の場合は、あとどのくらいシンガポールにいるのかどうかは主人次第ですから(笑)。もちろん今は目の前の仕事を一生懸命頑張りますけど、会社のDirectorでもあるし、シンガポール経済新聞の編集長という立場もあるし、期限が決まった時点で逆算して仕事を考えないといけないですよ。日本に帰るのかそれとも他の国に行くのかもはっきりしていなかったりもするので、目標も立てづらかったりしますね。

岡さんも杉浦さんも奥さんがいらっしゃいますし、神谷さんはお子さんもいらっしゃいますから、シンガポールに来ると決めた時のご家族の反応はどうだったんですか。

杉浦:うちの奥さんは靴のデザイナーを7年くらいやっていました。ただ、彼女はゆくゆくは家に入りたいと考えていて、仕事にもある程度の達成感を得られていたみたいなので、彼女にとってもちょうどいいタイミングだったんだと思います。今は友達を作って、テニスしたり、ZUNBAしたりして、エンジョイしてますね。

毎年のように海外旅行に行っていたので海外で生活することに対しては抵抗がなかったのですが、奥さんの両親は心配していましたね。シンガポールとはいえ東南アジアという場所に対して不安を抱いていたので、マリーナベイサンズの写真などを見せたりして安心してもらいました。僕の両親は嫁が僕に振り回されてかわいそうって言っていましたがね(笑)。

大井:うちも自分の両親は大丈夫でした。ただ、主人の両親の方が心配していましたね。転職が決まってからの事後報告だったので余計に心配したのかもしれませんが。シンガポールにも実際に旅行で来てもらったのもよかったのか、今では「もう少しシンガポールにいたら?」と言われるようになりましたけどね。

岡:うちは奥さんのほうが海外志向なんです。奥さんは1年半ロンドンに留学して、東京に戻ってきて英語力を活かした仕事をしていましたし、僕が視察に来る前にシンガポールに旅行に来ていたんです。なので、シンガポールに移住することに関しては全く抵抗がなかったですね。彼女は海外で英語の仕事をやりたいと考えていたので、今は日系のシンガポール法人で働いています。

僕自身はもともとそれほど海外志向ではなくて、海外旅行は大学の卒業旅行で韓国に2泊3日で旅行に行ったのと、取材でマカオに行っただけくらいでした。でも小さい頃カナダに住んでいたことがあるんです。自分ではほとんど記憶がないのですが、母親の話によると幼稚園の先生と英語でやりあうほど馴染んでいたそうです。そういった意味では、外国に対する免疫や好奇心はもともとあったのだと思います。

神谷:気づかないうちに奥さんに海外志向になるように操られていたなんて事はないですか(笑)?

岡:確かに奥さんと出会ってから海外旅行に行くようになったのは事実です(笑)。影響されていますね。シンガポールに来てからも、会社を作ったり、家を借りたり、ビザを取ったりといった手続きも手伝ってくれたので頼もしいですよ。

神谷:僕の場合は自分で希望を出してシンガポールに来たので家族を振り回したほうですね。妻はあまり深く考えてなくて、僕が行くところに付いて来てくれたという感じじゃないですかね。一番上の子が3歳の時に来星して、こちらでも2人の子どもに恵まれ、今は3人になりました。

杉浦:シンガポールは駐在したい国の上位に入っていますよね。

神谷:僕の時も社内で約160人応募していたと人事担当者より聞いています。ただ、前向きな動機で異動したいと思っている人が少なくて、どちらかという今の仕事から逃げたいという理由の人が多かったと聞いています。僕はどうしてもシンガポールも含め東南アジアに異動したかったので、家族を連れてマレーシアの現地法人の社長にも会いに行き、東南アジアで自分が何を貢献でき、何がしたいのかを伝えに行きました。その思いや行動が結果に繋がったのだと思います。

大井:シンガポールは家族連れでも安心な国ですよ。デモがあったり、戦乱があったりする国だと安心して普通の生活が送れないですよ。

岡:シンガポール以外は出張か旅行で訪れたいいですね。

杉浦:ただ、インドネシアに3年くらい住んでいる人の中には「ここが最高」と言っている人も少なくないですよ。1時間遅刻しても、渋滞が多く

でも大丈夫といったカルチャーに慣れてしまったら、逆に日本に戻れなくなりそうな気がしますね。

シンガポールに来てみて分かったこと

大井：岡さんも杉浦さんもシンガポールに来てから数カ月経っていますが、シンガポールという国は思っていた通りでしたか？

杉浦：僕は違和感無くシンガポールに溶け込めましたね。これはこの国のすごいところで、外国人が多い風土に自分も自然と含まれていくので気持ちよく生活できていますね。

岡：思っているほど熱狂ぶりはなかったですね。記者の立場として、こちらで成功している方や事業をやっている方にお話を聞くと、シンガポールならではの奇策があるわけではなく、堅実なビジネスをやっている人が成功しているという感じがしました。日本よりも物がケタ外れに売れている訳ではないですね。

神谷：僕も同感です。一言で言うと、シンガポリアンは愚直にお金が好き人が多いですね。

良い意味ですよ。日本の場合はお金の話しや儲け話をするのはタブー視されているところがありますが、シンガポリアンは華僑を中心とした国民なので、「得した方がいい」というシンプルな思いが成功に結びついているような気がします。

杉浦：伊勢丹の宣伝や戦略もシンプルでストレートなものが多いですか？

神谷：お金に対する欲求がストレートであればあるほど、アプローチ方法や戦術をすごく考えている人が多いですね。彼らは英語と中国ができるので世界中から情報が得られやすいという強みもあるし、教育政策のおかげで数学の能力が高い人が多いので計算で効率がいい方法を考える人が多い印象があります。

ただ、一方で計算上の確率は正しくても、そこ

にセンスや感覚が育ちにくいというデメリットを感じることがあります。例えば社員を見ていると「売上÷平米」という基準ばかりを気にするところがあったりしますね。特に我々百貨店は小売業であって不動産業ではありません。数字上では読み取れないセンスや感覚は非常に大事なポイントです。日本には先日話題にもなった“おもてなし”という言葉がありますが、これこそ数字で表現できない日本人特有のセンスかと思います。このような特有なセンス・感覚は日本人がまだまだ活躍する伸び代領域ではないかと思います。

岡：まずはインフラができて、次に経済が育ってからそういったセンスや感覚が育つんですかね。

杉浦：でもそういったセンスはトップダウンではなく、ボトムアップで育つものだと思うけど、シンガポールはトップダウンでやろうとしているのに違和感を感じたりします。

一方で仕事をしていて感じるのは、情報のオープンさ、フレンドリーさです。東京にと比べると圧倒的にハードルが低いということですね。イベントの情報を送って欲しいとメールすると、すぐ情報が来るのにはビックリします。結果的に効率がいいということにつながっているし、もしかしたら歴史が浅くて守るべき文化があまり大きくないからかもしれませんが。

神谷：シンガポールの場合は、小さい国で資源もないから、国を開く方が得策で、開かざるを得ないという部分もありますよね。

杉浦：そうですね。こういったシンガポールの構造や仕組みの部分は旅行で来た時は全く見えなかったですね。



大井:それをふまえると、私を含めて岡さんも杉浦さんもメディアに関わっている人間ですけど、シンガポールのメディアの報道の自由度の低さについてはどう思いますか。

杉浦:オンラインニュースとかを見ているとびっくりすることがありますよね。以前、NUSのわきで生徒が自殺していたというニュースが掲載されたことがあったのですが、1時間後には削除されていました。やはり情報規制が働いているんだなと実感しましたね。シンガポールの場合は基本的に大きな2社(Media CorpとSingapore Press Holdings (SPH))がメディア全般をチェックしていますよね。これでは文化が育つ土壤がないと思います。アートでも言論でもアンチをすることから考えることが生まれるのに、その第一歩がない環境は何を考えたらいいか分からないから辛いですね。

大井:メディアの在り方が日本とは全く違いますよね。もちろん、日本にも発言力のある大手新聞社や出版社、大手ポータルサイトはありますが、何か大きな権力から規制がかかることはそうそうないことですね。だから、シンガポールの様子を見ていると不思議だなんて思います。

岡:最初は英語もできなかったのですが、僕自身が得られる情報がすごく限られていました。例えば、Yahoo! Singaporeのトップのニュースで英語が簡単なタイトルの記事だけを拾って読んでいくと、殺人事件とか起こらないとても平和な国だと思っていました。ただ、最近外国人の友達が増えて

くるに従って、どうやらこれは違うんだということが徐々に分かるようになってきました。メディアで報道されていることだけがシンガポールという国を表現していると思っただけは危ないですね。ましてや日本から進出する企業は英語がマスターできている訳でないとすると、メディアからの情報を鵜呑みにするしかないし、その限られた情報で現地の企業や消費者のインサイトをとらえようと考えればビジネスとして危険ですよ。僕自身もまだ統制されたメディアを通してしか見ていない部分があるので、自分で本当のところをつきとめないといけないという部分が記者としてのモチベーションにもつながっていますね。

杉浦:多くのシンガポリアンはこの情報規制に対して、安全上も教育上もいいことだと思っていますよね。ただ、以前NUSの学生から「日本人から見るとシンガポールのことをどう思っているのか」と真剣に聞かれたことがあります。大学卒業したばかりの子たちの中には、自分の国を批判的に見る視点を持っていて、もっとこの国を良くしたいと思っている人がいるのも確かですね。

神谷:いい意味でインテリな人が多いのもシンガポールの特徴ですね。若い大卒バイヤーと話しをすると、シンガポールの政治に対して疑問を持っているといった話題に及ぶこともありますね。

真面目に考えている印象があります。

大井:私も以前出会ったシンガポリアンと選挙の話になったことがあります。日本の参議院選挙に興味を持っている様子でしたが、彼自身はシンガポールの選挙制度に対して疑問を持っているという話しをしていましたね。

杉浦:シンガポールは「2~3日あれば十分楽しめる」とよく言われます。きっと直感的にシンガポールという国がそれだけ成熟できていないと分かっている部分があるのかもしれないですね。

現在の自分のビジネスの達成度は？

大井：来星してから数カ月を振り返ってみて、ご自身のビジネスの達成度はどのくらいですか。

杉浦：僕も半年経過したのですが、英語はもう少しできてきているイメージでしたね。1年という尺度で見るとビジネスとしては60パーセントくらいは達成できたかも。ただし、そのパーセンテージと事業を継続するかどうかはまた別の問題なので、いろんな側面から考えていく必要はあると思います。

大井：日本の会社にいる社員の皆さんには何か変化はありましたか。

杉浦：すごい変化を感じますね。社長がこういう形で海外にいて不満とかもあると思いますが、すごく頼もしくなりましたね。日本の社長さんにおすすみたいです。もちろん、一歩間違ったらストライキとか起きて崩壊するかもしれないということもありますが(笑)。

岡：僕は達成度としては10パーセントくらいですね。僕の仕事は情報を得て、日本人としての視点で日本の経済に切り口を与えられるような記事を書くことなので、情報を得ることが肝になります。だけど、英語ができなかったし、シンガポールにもともと友達がいたわけでもなかったし、情報ソースとの出会いに苦労しました。英語でうまくコミュニケーションできないので、ソースがあってもうまくコンタクトできなくて情報を引き出せないという悔しさもありますね。

あと、まだ感覚が日本人のままなので、こっちに住んでいる編集記者としてはまだまだだと思っています。今は、取材で出会った人からつながって行って、英語での取材にもチャレンジして現場レベルの英語力も培いながら、シンガポールに住んでいる人間としての嗅覚も少しずつ身につけながら…というのを同時にやっている感じです。ここに来てようやく何かをつかみはじめている感じですね。本当はシンガポールの官公庁の人などを取

材したり、一方でホーカーの味のようなローカルな情報も届けられるようにしたいんです。

杉浦：岡さんが100パーセントに到達するためのタイムラインはどのくらいで考えているんですか。

岡：3年くらいですね。友達の半分がシンガポリアンで、FacebookとTwitterで流れてくる情報も日本語と英語が半々の状態になりたいですね。簡単に言うとシンガポリアンになりたいんです(笑)。まだ現地人の気持ちは分からないですからね。

杉浦：それはすごい。

大井：私も岡さんと同じような仕事をしているのでとても気持ちがよくわかります。ただ、シンガポール経済新聞の場合は、日本から見ている人が多いので、日本にいる人が興味があるような情報を中心に集めれば良いという意識が強いんですね。日本人が興味を持つシンガポールの部分を切り取って紹介することが前提になっています。岡さんと同じような思いを持っているけど、そういった意味では視点が違うかもしれないです。

私は1年半以上住んでみて、日本から見ている人はシンガポールの上っ面しか見ていないということがよくわかるようになってきました。シンガポールの輪郭がだいたいつかめるようになってきたので、シンガポール経済新聞という媒体がもしかしたら日本にいる人に伝えるべきことがもうちょっと他にもあるんじゃないかなという意識を持つようになってきました。

神谷：そういう話を通じて初めてグローバル化のスタートラインに立つ事が出来るのかもしれないですね。

私はメディアには関わっているわけではないですが、本当にローカルの社員の気持ちに立って働いている日本人は少ないのでは？と印象を持っています。勿論弊社内の話ですが(笑)、日本

から出向してきたから偉いんだぞ、という気分が
抜けきれないというか。

岡：神谷さんみたいに6年くらいいけばローカ
ルの人の立場に立って考えることができるようにな
りますか？

神谷：それは取り組み方だと思います。僕は、
シンガポールに来てからローカル社員と積極的に
コミュニケーションを取ることを意識して来ました。
一緒にいる時間を増やすことで本音ベースのコミ
ュニケーションをとることができるようになりますよ
ね。そうすると同僚のシンガポリアンの気持ちも
理解できるようになったと思います。彼らもまた自
分を理解しやすくなったとも思っています。

来星当初は、“日本人がいつも一枚岩になって
固まることがローカルの社員を安心させる”という
日本人中心の一方的な考え方を持っている人も
いましたし、キャンティーン(社食)では全然昼ご
飯を食べないで、いつも日本食レストランばかり
行っている日本人もかつて弊社内にはいました。
正直興奮しましたね。あまりにも見事なムラ社
会です。でも、ローカルの社員たちはそういう日本
人の姿勢に対して敏感に察しています。ローカル
の社員を見下しているような日本人の姿勢を見ると、
極めて恥ずかしくなるんですよ。微妙ですが、
あなたは日本人ぼくはないねと言われると嬉しい
感覚でした。

杉浦：伊勢丹の場合はローカライズが必要な部
分と、日本の伊勢丹ブランドを保たないといけな
い部分があると思うのですが、それはどう考えて
いるんですか？

神谷：伊勢丹ブランドを語る前に、基本はお客
さまに対してどういうサービス・商品を提供するか
が大事だと考えています。もちろん、コアコンピタ
ンスを考えると日本がキーワードになりますよね。
伊勢丹に行くといつも日本の食材が手に入ると
か、シンガポリアンの知らない日本が伊勢丹に
はあるということだと捉えています。またそれを続

けることが大事だと考えています。

シンガポールで気づいた「日本人としての意識」

大井：今の話に通じるか分かりませんが、海外
に来ると自分が日本人ということ強く意識します
よね。杉浦さんと岡さんも日本人らしさというもの
は維持したいと考えていますか？

杉浦：日本人であるということによって助けられてい
る部分はあると思う。僕が日本人だから相手が興味
を持ってくれると感じることも多いです。ただ、事
業に関しては日本語でやることは全く頭になくて、
こっちに来たからには、こっちのマーケットで事業
を展開することを考えています。それでも、日本人
だから丁寧に受け答えしてもらえたり、僕が日本
でやっているビジネスに興味を持ってくれたりとい
ったことが多いのは嬉しいですね。

岡：結局日本人なんだなと思うことばかりです
ね。メディアに関わる仕事をしているからかもしれ
ないけど、自分の記事の向こう側にいる日本人に
ちゃんと伝えようとするから余計にそう思うのか
もしれませんね。最初はそれに対してネガティブ
にとらえていましたけど、実はいいこともあるんじ
ゃないかと思うようになりました。こっちのメディア
でちょっと前の日本のニュースを取り上げていた
りすると、シンガポリアンが翻訳するだけでは適
切な日本のニュースを選び取れないんだというこ
とが分かったんです。日本の情報に毎日ふれて
いて、日本の環境で育ったことが強みになって
いると感じた瞬間ですね。でも僕は韓国人にしか
間違われたいです。日本人にも韓国人に間違わ
れたし…。

杉浦：僕もシンガポールでは韓国人に間違わ
れることが多いですね(笑)

そう考えると韓国って強いですよ。エンター
テインメントの分野で日本の情報をシンガポール
に持ってこようって考えても、圧倒的にK-POPや

韓流ドラマの力が強いのですからね。10年前だったらチャレンジできたかもしれないけど今やったら痛い目にあうかもしれない。

大井：一応、日本のエンタメもこっちにどんどん進出しようとしているけどなかなか浸透しないですね。タブレットやスマートフォンもSONY製のものもあるのに、SAMSUNG製を使っている人が圧倒的に多いし。iPhoneやiPodを使っている人もいるけど、SAMSUNGの製品の普及が目立ちますよね。

神谷：4Pを基に見ると分かりやすいと思います。日本は現在も素晴らしいプロダクトを作っているけど、プロモーションという点では韓国企業に及ばないですね。プロダクトを販売していく上でのプレイスやプライスも含めて韓国企業の方が優位に立っている。政治的な支援がもっと日本企業に必要なんでしょうね。

でも、岡さんが言うように日本人にしかできない仕事があるんじゃないでしょうか。日本人としての文化のバックグラウンドを持った強みがあることがチャンスだと思いますね。

岡：逆に日本人であることの強さは武器になると思うけど、シンガポリアンから見ると日本は最もホットな国ではないと思われているのが、個人的にはやる気がそがれますね。日本のホットな情報を提供できるのに、情報の受け手側がモチベートされていない。そういう意味では日本をカッコ良く思ってもらいたいという思いはありますね。日本には絶対にもっとクールな部分があるはずなので、英語でちゃんと伝えていくことができたらいいなと思いますね。

杉浦：ただ、一步間違えると勘違い野郎になってしまう可能性もありますよね。日本がそういう価値の国だと捉えられているのであれば、それに溶け込んでいく必要があるかもしれない。

岡：例えば、SAMSUNGは東南アジアに未



来を見せるようなメッセージを持っていますよね。SAMSUNGのプロダクトは日本の企業でも作れるようなものだけどその見せ方が上手いんだと思うんです。その感覚がシンガポールにはフィットしているのかもしれないですね。

おそらくシンガポールの今の雰囲気にはそういう感覚が合っているけど、5年後はきっとメッセージが変わってくると思うんです。その時にフィットした日本発のメッセージが必ずあるはずですよ。その時のためにも東南アジアやシンガポールをリードできる部分が日本にもあるということを記事を通じて伝えて行きたいと思いますね。

杉浦：シンガポールはこれから高齢化が進んでいきますよね。そう考えると日本は世界の中でも高齢化先進国です。日本はこの問題にいち早く直面している国として、高齢化社会におけるライフスタイルを紹介できるはずなので、日本の真価が問われるのは5年後や10年後かもしれないですね。

大井：そういう意味ではシンガポールは日本を見えていますよね。

岡：そのためにも日本の良さを自分たちでももっと理解しないとイケない。今はまだ自分自身理解できていない部分がありますね。

杉浦：自分は理解していたとしても、シンガポールのために提供できる価値は何かと言われたらまだ思い当たらないですね。

大井:まだ日本にいた頃に、海外に住んでいる日本人がよく「日本人なのに日本のことを良く知らないことを思い知らされた」と言ったコメントを聞いたことがあったけど、海外に出てみてそれは本当なんだと実感しましたね。日本はシンガポールよりも歴史がある国なのに、自分自身がちゃんと理解できていないんですよ。

神谷:日本はどういう国なのか、自分は何者なのかということをはきちんと理解していないと、シンガポールとのギャップを見つけられないですよ。客観的に自分の国を見ることができれば、自ずとどういふ国家なのかが見えてくるし、そこで初めて他の国と比較ができると思います。

おそらく私たち日本人は自信があったんだと思います。でも失敗が続いているのは、客観的に自分たちの姿勢を見ることができなくて学ぶ姿勢が足りないからだと思うんです。違う言い方をすると客観的に自分の姿を見るのが怖いのかもかもしれませんね。でも今、客観的に日本という国を見ざるを得ない状況に立たされているにも関わらず、韓国企業が頑張っていると分かっているけど、韓国に対して学ぼうという意識は低いですよ。

ただ、僕は他の国は他の国としてとらえて、自分たちの国は何ができるのかということを考えればいいんだと思っています。日本にはいい物があるのに上手く伝えられていないだけ。それが上手くいっていないから全体的に自信がなくなってきたんだと思いますね。自信を取り戻すにはマインドセットを変える必要がありますね。

海外から見た日本の姿

大井:海外に出た経験は今後の仕事に生きてくると思いますか。

杉浦:それは思いますね。僕は月に一度東京

に戻っているのですが、これまで自分の世界のすべてだった東京の街が世界的に見て特殊な状況なんだと気づきましたね。これは海外旅行では味わえない貴重な経験です。

岡:僕の仕事はその場所で感じて書く仕事ですから、海外にいた経験を活かすというよりも、それが前提になっていますよね。ただ、また別の国に拠点を移すとか、経験がなかった業界に飛び込むとか、肌の色や言葉が違う人など、未知のものに出会うことに対する抵抗感や嗅覚や相手の気持ちになるための振る舞いといったベースを作る経験になっているとは思いますね。

大井:私は10月に東京に一時帰国したのですが、お台場や街にマレーシア人やタイ人の観光客がたくさんいたことに驚いたんです。でも、それを受け入れるためのインフラもマインドもできていない。日本も変わらないといけない時期が来ていることを実感しましたね。同時に海外に出たことがある日本人がそういった部分で果たせる役割があるかもしれないと思いました。海外に出て自分が外国人として生活したことがある経験が何かの形で活かせるような気がします。

岡:日本が本当に危機感を持たないといけない部分は高齢化とか少子化とかという部分だけではないのかもしれないですね。

神谷:日本は世界で有名＝インターナショナルでグローバルな国だと思っていましたが、シンガポールに来てそうじゃないと気づかされましたね。“有名”という事と“インターナショナル”という事は違うことだと勉強になりました。また、僕も“ムラ人”だったのだと認識できました。

シンガポールは人口540万人で世界から1440万人の観光客を呼べていますが、日本は1億2000万人いるのにたかだか800万人しか呼べてない。確か1000万人も到達したことがないはずですよ。おもてなしの精神は持っているし、日本には独自の文化も歴史もあるのに伝える術が弱いのが

残念です。海外から呼べていない状況は勿論ですが。

杉浦：外国人観光客や移民が今後増えて行くことに対して日本が適応していかなければならないというのはまだラッキーなシナリオだと思います。シンガポリアンたちからは「日本に行くのは高すぎる」と言われるので「行きたくても行けない」という現状もあります。休暇があった時に旅行先に日本を選んでもらえるかどうかのほうの問題なのかもしれません。おもてなしの精神があったとしても、来てもらえなかったらしょうがないですもんね。

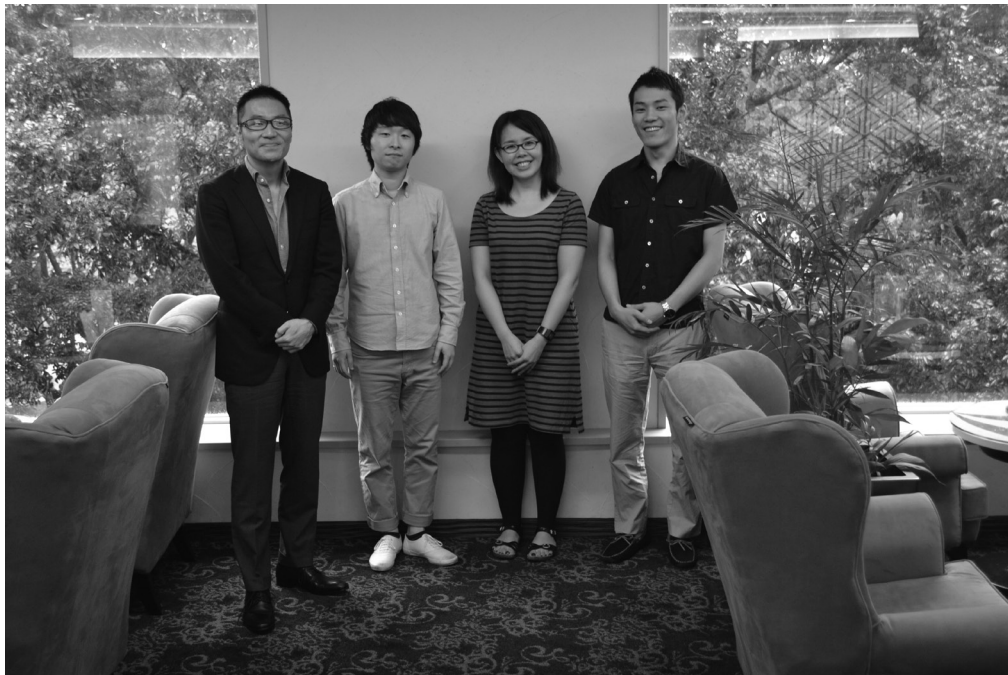
今後の目標・展望とは？

杉浦：目に見える結果として「外貨稼ぐぞ！」という思いですね(笑)。

岡：僕は現地人の気持ちがわかるようになることと同時に、日本人としての感覚、嗅覚を活かして、日本の重要なニュースを東南アジアに伝えたいですね。それを通じて日本に興味を持ってくれる人が増えたらいいなど。シンガポールのトレンドだけでなく、シンガポールを拠点に東南アジア各地に情報が飛んでいくダイナミズムを感じて、それを日本に伝えていきたいですね。

大井：私は主人の仕事次第なのでどうなるかわからないということですが(笑)。ただ、メディアを通じて伝える側として、日本にシンガポールの一部分を紹介しながら日本人にもっとシンガポールという国の姿を知ってもらいたいですね。そのためにも、自分をもっともっとシンガポールのことも知らないといけないだろうし、シンガポリアンとのコミュニケーションも量も質も足りていないので、そういった部分を充実させていきたい。会社としても、外国で事業をすることの難しさはいろいろと感じますが、新しいことにもどんどんトライしていきたいですね。

神谷：僕の場合は人事次第ですが、恒例のように日本に帰国するのではなくバンコクやクアラルンプールなど弊社の東南アジアの他拠点に移りたいですね。三越・伊勢丹グループとしても東南アジアをはじめとした海外戦略を大きな戦略の一つとしてとらえているので、シンガポールで得た経験を別の国でも活かしたいですね。ゆくゆくは東南アジアにホールディングスを建てて社長になることが目標です。今日お会いした岡さん、杉浦さん、大井さんのような方々と業界の枠や型にとらわれず、“村でない群れ”を束ねて日本人の強みを活かした面白いことを海外で表現できたらと考えています。



右から杉浦 (株式会社CINRA)、大井 (Diversolutions Pte Ltd)、岡 (NORIYUKI OKA SINGAPORE PTE. LTD.)、神谷 (Isetan Singapore Limited.)

執筆者氏名

大井 あゆみ (おおい あゆみ)

経 歴

大分県出身

シンガポール経済新聞編集長

2012年3月に来星。同11月に同新聞運営会社である
Diversolutions社Directorに就任。

加速する現場発のグローバル人材育成

GLOBIS ASIA PACIFIC

高橋 亨



私は、現在、経営大学院、企業研修、ベンチャーキャピタル、出版・知恵の発信など経営の三要素であるヒト・カネ・チエに関わる事業を推進することによって、社会に創造と変革を巻き起こすというビジョンを持つグロービスの100%子会社であるGLOBIS Asia Pacific Pte. Ltd.(GAP)の代表を務めています。GAPでは、シンガポール、タイ、マレーシアを中心としたアセアン地域にて現地化を推進している企業における人材育成や組織変革支援を行っています。現地化を進める企業の課題を解決するには、当然、我々自身が現地に張り付いて深く顧客に寄り添うことが大事です。一方で、グローバル化の流れの中で、各企業は、日本の本社や中国などの他拠点との連携も重視しており、日本・中国・東南アジアが連携して面で対応するニーズも高まっています。

こうした流れを受けて、グロービスは、2012年に中国/シンガポールに拠点を相次いで設立し、更には、インドのIndian School of Business、タイのチュラロンコーン大学サシン経営大学院、シンガポールのHuman Capital Leadership Instituteなどアジア各地のビジネススクールや教育機関とも提携契約を締結して、クライアント企業のグローバル展開支援を加速させてきました。私自身も一人の海外拠点マネジメントとして、2013年は稼働日の大半を海外という日々を過ごしています。

本コラムでは、日本、そして、海外、とりわけ今急速な発展を遂げ、日系企業各社が本気で現地

化に取り組んでいる中国や東南アジアの現場で年間500社を超えるお客様とディスカッションを重ねる中で見えてきたグローバル人材育成に関する問題意識と、その際のポイントは何かについて考えてみたいと思います。

顧客の声からみえてきた三つの課題

まず最近感じていることは、いよいよクライアント各社が、グローバル化の流れに対応し、人の育成に真剣に動きはじめているということです。数年前は、各企業ともまだ掛け声に終わっていた感がありましたが、当社がシンガポールに拠点を設立した1年前と比較すると、この1年でここシンガポールにおいても具体的な動きが加速しているのがヒシヒシと伝わってきます。

私がお付き合いさせていただいている企業の本社の人事部、企画部門では、積極的に海外に出張に出て、現地の様子や課題の把握に務めている方が増えています。また、シンガポールを中心とする当地の現地法人各社においては、人材育成の専門部隊と責任者を配置する企業が増えています。

これらの方々にお話を伺うと、グローバル化の推進にあたって、人/組織の側面から多くの企業が直面する課題は以下の三つに集約されるように感じています。

課題 1: 海外の現地トップを任せられる人材の深刻な不足

課題 2: 現地で今後経営を任せられるローカルスタッフを中心とした将来のリーダー候補の不足

課題 3: 現地のグローバル化を支援する役割を担う本社の力不足

課題の1と2は、過去から存在するが未だに解決されていない課題です。課題3は、本社のいわば「内なる」グローバル化の課題です。少し補足すると、この内なるグローバル化の課題とは、以下の三つが代表的です。

A: 「現地の問題や特異性に関する日本本社（経営層）の理解」

B: 「海外の事業を遂行する上で必要な事業方針等に関する本社の情報提供」

C: 「日本本社の経営層の海外経験」

よくクライアント企業から伺うのは、本社の役員に海外経験者が少ない。あったとしても、現在の成長性市場である新興国経験者の数が極端に少ないという現状です。結果、新興国の現場とはかけ離れたマネジメントになってしまいます。例えば、中国や東南アジア各国で多くの日本メーカーが経験されていると伺うのは、現地での委託生産の入札で、現地トップの決裁権をはるかに超える予算の提案を、かつてないようなスピード感で提示することを求められ、対応できないという事態です。

これは日本本社とその意向を気にする現地トップが、取れるリスクと取れないリスクの峻別ができず、またリスク回避策としてやるべきことが見えなという問題です。見えないから無難な施策しか打てず、現地で競争力のある事業とならない。あるいは、検討を重ねているうちに、どんどん競合国内企業に先行されて、情報収集力の差も広がるといった状況です。

このような経営をしていると、課題1に挙げられ

た現地トップを務められる日本駐在員が育たない、現地の声が活かされないからローカルスタッフのやる気が削がれていくという、悪循環を生み出すこととなります。従い、本社のグローバル対応力のアップをどういうプロセスで進めるのか、本社機能の一部として存在する人事部門としても、看過できない課題です。

一方で、私がお付き合いしている企業の中で、現地のトップやミドルリーダーが育ち、それを、人事がしっかりとサポートしている企業も存在します。うまくいっている企業はどんなことをしているのか？ 違いはどこにあるのか？ 少し考えてみたいと思います。

コマツの米国トップ事例から見る ＜ベタな動き＞の重要さ

以前、日本を代表するグローバル化が進んでいる企業の一つであるコマツの米国本社社長、副社長に話を聞く機会がありました。

コマツは、全世界で建設機械を製造、販売し、世界のあらゆる地域で販売した機械を稼働させている優良建機メーカーです。その米国のトップですので、成功した秘訣は何か、とにかくヒントをいただきたいという思いをもってお話を伺いました。

コマツではツートップ制と言って、米国本社のCEOは米国人が、COOは日本本社からの出向者が担い、現地人トップと日本人トップがタッグを組んで経営に当たる方法を取っています。この二人はどんな経営をしているのでしょうか？ 何が成功の鍵なのでしょう？

なるほどと思ったことがありました。

「我々が二人で一緒にコマツ米国の経営を始めて以来、毎日オフィスにいる時には、必ず三十分でも直接顔を合わせてミーティングを行った。

そして、それぞれが出張等でオフィスにいない時は、必ず、毎日電話で話をし、現場の事実に基づいて、日々意見交換をした。」

ここには二つの重要なポイントがあります。一つは、二人が基本的に一日も欠かさずに会話を続けたこと。ただ一度だけ、CEOが携帯の電波が届かない南米かどこかの奥地の鉱山まで行った際に、三日間ほど会話ができなかつたことがあり、三日ぶりに電話がかかってきた時の最初の第一声が、「Long Time No See」だったといえます。

もう一つは毎日現場を見ること。結局やっていたことは、毎日現場を見て、そして、その事実に基づいて二人で意見交換し、意思決定するという極めて単純なことの繰り返しです。

多忙を極めるコマツの米国トップが毎日時間をつくるというのは、大変な意思と努力が必要だと思います。三日間話をしなかつただけで久しぶりと思うぐらい、習慣化されるまでやり通している二人の愚直な努力に私はハッとさせられました。コマツのトップでさえ、そこまでやって経営に対する考え方を合わせ、二人の意思決定が、現場の事実と二人の考える「コマツらしさ」に基づいているのかと常に検証しながら進めている。翻って自分は海外拠点を預かる立場として、そうした愚直な努力をしているだろうか？

シンガポールをハブとする東南アジア地域は多様であるとの声を多くのお客様から伺います。かように多様な地域だからこそ、ベタに現場に足を運ぶのだと仰る当地の人材育成責任者との出会いも、愚直な努力を私に迫ってきます。私は、「グローバル化」とは何も特別なことを指しているのではなく、地理的/時間的/文化的な前提が異なる海外でも、言い訳せず、経営の原理原則である、現場を見て、愚直に意思決定を行い、それを実行していくことを継続することに他ならないというように改めて気付かされました。

グローバル戦略とその実現の要諦を ハッキリ描けているか？

ここで、読者の皆さんにフォーカスしてみます。東南アジア地域においても多くの企業で人材の現地化が課題となっている中で、どこまでコミットして事業を、そして、現地で活躍する人材の育成に向き合われているかを測る質問を準備してみました。

下記の問いに、それぞれ皆さんがどう日々意識されているか、どこまでやって来たかを振り返りながら答えてみてください。

問1： 自社の海外戦略の要諦は何ですか？いつまでに、どのエリアで、何を武器に、どの程度の売上/利益を目標としていますか？

問2： その三年後の実現可能性は何%であると考えていますか？

問3： 自社の海外戦略遂行のために、特に重要となる役割(Key Position)は何で、それぞれ何人必要ですか？

問4： 各海外拠点に現地採用の人員を含めて社員は何名いて、そのうちのマネジャー候補、幹部候補は何人ですか？

問5： 自社の現地組織でおきていることを事実ベースで把握していますか？例えば、現地採用の社員の喜びは何ですか？ 不満は何ですか？

実際に「生声」で、何人ぐらいからこうした声を「直接」聞いたことがありますか？

お気づきの通り、問1から問4は、自社の経営課題、人材・組織の全体像を押さえて、人材育成体系に落とし込むためのプロセスになっています。本来このような項目を具体的に押さえて落とし込んで行かなければ、戦略的な人事施策を打

てるはずはなく、効果的な人材育成もできないはずです。

先日のあるセミナーで実際に会場に来られていた人材育成責任者の方に同じ質問を試してみました。結果は、問1から問4まで出来ているという企業はごくわずか。問5までやれている方は、一名のみでした。多くの参加者は「問3の途中です。」、あるいは「問4までは意識していませんでしたが、問5の把握はやり始めています。」などといった反応でした。人材育成の担当者として、会社の基本的な目指す姿や現状把握は必須であるにも関わらず、それに着手されていない現実を垣間見たように思いました。

自社の人材のグローバル化が進まないのは、人事部、あるいは、現地の責任者がこうした基本的な事柄を押さえずして、日々仕事をしているからに他ならないと私は考えています。これは、冒頭であげた3つの課題の中の課題3〈現地のグローバル化を支援する役割を担う本社の力不足〉とも関係があるように感じています。

グローバル化の推進のカギは「現場感」

ここまで、グローバル化を進める我々日系企業が直面する三つの課題について考えてきました。解決する肝は何でしょうか？ 多くのことが考えられるとは思いますが、根本的な要素の一つが「現場感」であると感じています。

本来、グローバルに展開して新しい事業を創造するには、海外の現場に入り込んで、海外のお客様のニーズを直接嗅ぎ取り、経営と現場が一体となって戦略的に施策を打ち出し、実行することが求められます。これはまさに、多くの日本企業が創業期にやったことを、再度実行することに他なりません。例えば、グローバル企業であるホンダが創業した時は、町工場だった訳ですが、町工場には近所の人が覗きに來たり、壊れたバイクを直接

持ちこんで文句を言う人が來たり、一緒になって修理をしたりと、経営・生産・開発・営業・顧客さえもが一体で、スピードをもった経営が実行できた訳です。

先出のコマツの事例も、これと同様のことを経営が実施していた訳です。つまり、現場情報をタイムリーに把握し、日々、愚直に刷り合わせている米国トップの姿がそこにはありました。

加えて、元GEジャパンのHRトップを務めた八木氏も、その著書の中で「組織開発を進めていくためには、何はともあれ、組織の状態を把握しなくてはなりません」と、述べています。グローバル展開しているGEの抱える課題は、進出しているエリアごとに異なるのでしょう。実際八木氏は、海外の関連会社が抱える課題に対して、人事の立場で現場の問題を直接に把握し、その改善に奮闘していたようです。

我々、ビジネススクール、教育機関ができることとその醍醐味

最後に、我々のような教育機関がお手伝いできることの醍醐味はなにかをお話します。企業におけるリーダー育成で、70/20/10の法則という言葉聞いたことがあるでしょうか？

70%が実務での経験、20%が上司からの薫陶、そして、残りの10%が研修を始めとするOFF JTが、必要な育成の構成要素とされています。

従い、我々が直接的にお手伝いできる部分というのは、多くて全体の10%ということになります。逆に言えば、直接的にお手伝いできる10%以外の部分を如何に理解しているのかが、10%を担う上での鍵であると考えています。10%以外の部分を理解するには、マクロ環境、業界動向、最新のビジネスモデルや経営者の問題意識、ヒト・組織に

関わる理論や実践などを総動員してクライアント企業全体の動きを把握します。これは、経営大学院が最もパワーを発揮できる分野です。そして、最終的に何を10%の時間で行うべきかを見定めず。そうすることで価値の高い10%の時間を提供することが可能となり、クライアント企業からも評価を頂けることとなると考えています。

その際に、大事なことは、本コラムでも提起したように、今度は我々自身に「現場感」があるかどうかということです。当地にてクライアント企業に向き合うことは言うまでもありませんが、加えて、在アジアで活動している地場のビジネススクール、教育機関との連携により、彼らが持つ「現場知」を引き出して有効利用することが肝要と考えています。地場の教育機関もとても貪欲に動いており、彼らと我々がアジアにおける「現場知」をぶつけ合いながら、現場感を高めあっています。こうした活動が、一層価値のある場の提供を実現させています。

教育という側面から企業を支援する立場においても、とてもダイナミックな動きが起きているここシンガポールでの活動は、何にも替え難い我々の醍醐味になっています。

執筆者氏名

高橋 亨(たかはし とおる)

経 歴

上智大学経済学部卒業。スタンフォード経営大学院SEP修了。大学卒業後、丸紅株式会社にて、機械メーカーとの海外事業展開に従事。

7年間の海外勤務では、イランにてインフラ整備プロジェクトに携わった後、在ベルギーの欧州・中東・アフリカ地域統括会社にて、同地域における事業の立ち上げ、出資先、取引先への経営支援、ファイナンス供与などグローバルビジネスに広く携わる。

現在は、グロービスの在シンガポール海外拠点 Globis Asia Pacific Pte. Ltd. の代表を務め、アジア地域での法人向け人材育成、組織変革事業を推進する。

グロービス経営大学院MBAプログラム(日本語・英語)にて、グローバル・パー スペクティブ、グローバル化戦略等の講師、また、企業研修においては、海外展開時における企業戦略・理念の浸透、海外拠点の現地化に伴う課題解決セッションなどの講師業務に携わる。

グロービスチャイナ(顧彼思(上海)諮詢企業管理有限公司)董事。

《シンガポール日本人幼稚園のこと》

一昨年“気まぐれ同窓会”というI.A.さん、M.K.さんの呼びかけで、Singapore Japanese Kindergartenで最初から勤務していた教諭達(約25名)の集いが、新神戸のANA Hotelであった。数年ぶりに多くの教諭と再会し楽しい交わりが出来るとは、夢にも思っておらず胸がキューンとなる。

あの頃が走馬灯の様によみがえってきた。主人の赴任で駐在員の妻としてSingaporeの地に赴いたが、主人の体調悪く帰国となる。しかし、シンガポールで幼稚園を設置するとのことでオーナーから思いもかけず声がかかり、創立のお手伝いをする機会を貰った。訪星のチャンス再到来である。当初は、異国で日本人幼稚園を建設してうまく行くのかどうか、市場調査を十分にされていたのかなど、不安や心配な点はあったが、子ども達のそばにいられるということ、1年という短期契約だったこともあり、思い切って飛び込むことにした。

間接に聞いた話であるがオーナーの母上が“社会へ少しでも貢献する仕事をしては〜!”との遺言で園を創ることとなったとの事。私自身は主人の赴任以前は日本で幼児教育に携わっていたので、再びシンガポールで子供たちと一緒に遊べることだけが頭に浮かび、小躍りして喜んだことを今でもはっきり覚えている。

しかし、仕事になると、人事、住居、経営等をのぞいて驚かされる事ばかり! 1年の約束で仕事を任されたものの、目の前に現れた建物は幼児教育用に考えられたものにはほど遠く、外観ばかりを重視して幼児にとっての機能性を考慮しているのかな?と思うものが気になった。正直戸惑いが沢山あった。それまで主人の後ろで仕事をしてきた自分にとって世間の表面に出たことで、荒波を正面から受ける思いがし、苦しくまた淋しいと思った。壁にぶつかる日々の連続だったが、一旦引き受けた以上、なんとか困難を乗り越えて子ども達の成長に尽くそうと懸命だった。生来呑気な性格も幸いしたものか、何とか荒波を乗り越えることができた。

当初の園は実に諸々な事に直面したものの、そのつど多くの方々からアドバイスと支援で随分救われた。例えば、園庭の道具がそうだった。何しろプライベートスクールなので公の援助がない。K社からはグランドピアノ、S社からはブランコ、N社からはうんてい、S園からは絵本、P社からは杵、臼などといった具合である。

園では今でも賑やかな子どもたちの明るい笑顔、笑い声で青空の下、元気で走り廻っていることだろう。そして卒業児の中には大きな夢を抱いて世界にはばたいている子らも多いことだろう。そしてこの園の創世記に携われたことを嬉しく誇りに思っている昨今である。

【文 渡辺立子(りつこ) 1987-1996 シンガポール日本人幼稚園】



◆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

《11月度 活動報告》

11月13日(水) 第1工業部会並びに観光・流通・サービス部会「SASCO航空機整備工場見学会」を開催致しました。航空機整備の基本的な工程やSASCOが担う役割などをお話いただいた後、実際に整備現場を見学させていただきました。普段は見ることのできない航空機の内部を間近で見学しながら、仕組みや整備の方法についてご説明いただき大変貴重な見学会となりました。

《JCCI 12月行事予定》

開催日	行事名	時間	場所	主催
12月2日(月)	JCCI無料経営相談窓口	13:30-15:30	商工会議所 会議室	JCCI
12月5日(木)	第二工業部会 懇親ゴルフ	13:30-	SICC	第二工業部会
12月6日(金)	貿易部会/第三工業部会合同見学会	12:00-17:00	Grand Hyatt Singapore, Pete's Place 集合	貿易部会/ 第三工業部会
12月9日(月)	貿易部会講演会 「シンガポールの歴史と文化について」	14:00-16:00	日本人会	貿易部会
12月9日(月)	JCCI無料経営相談窓口	13:30-15:30	商工会議所 会議室	JCCI
12月11日(水)	運輸/通信部会 懇親ゴルフ	13:00頃-	Sentosa Golf Club	運輸/通信部会
12月16日(月)	JCCI無料経営相談窓口	13:30-15:30	商工会議所 会議室	JCCI
12月17日(火)	会員懇親パーティー	19:00-21:00	Shangri-La Hotel Singapore	JCCI
12月23日(月)	JCCI無料経営相談窓口	13:30-15:30	商工会議所 会議室	JCCI

月報

Dec, 2013

編集後記

今回特集記事の中で「シンガポールヘアケア産業及びかつら市場」に関して、取材・編集させて頂きました。実は個人的にも興味がある産業であり、大変楽しく取材させて頂きました。

私を駆り立てた主な興味理由、関心事は大きく以下二点、

- ① 「かつら産業こそ、お悩み解決産業の元祖ではないか？」
- ② 「センシティブな顧客心理対応に関して」

でした。(上記①②関連に関しては、今月号にて掲載しております。ご確認下さい。)

取材の中で、一番驚いたのは、日本人なら誰でも知っているかつら関連「☆デランスと☆トネーチャー」の売上高、技術共に世界1位、2位を争う物であり、「日本の世界に誇るお家芸」だった事です。びっくり!!

また、各創業者が基は同かつら会社の同僚で袂を分かち、その後互いの強み・戦略を押し出し、拡大・発展してきた沿革・歴史は非常に興味深く、参考になる事例でした。

現在、他日本企業と同様、彼らもまたビジネスの矛先を日本国内市場から東南アジア、シンガポールに向けて来ています。今回「隠れCool JAPAN」の取り組みを皆様にお伝え出来ればと思います。

さて、月報12月号は5つの特集記事と、業界ぶらす1「ビジネススクール・教育」を掲載させて頂きました。ご多忙中にも関わらず、大変興味あるテーマをご執筆いただいた皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

なお、12月号はIntertrust 安田雅子、ISETAN SINGAPORE 神谷智宏が担当致しました。



編集

神谷 智宏 ISETAN SINGAPORE
安田 雅子 INTERTRUST SINGAPORE CORPORATE SERVICES 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

毎日笑顔、健康な 海外生活をサポート!



海外在留邦人のための総合医療センター

ジャパン グリーン クリニック

外来診察



予防接種



健康診断・医療検査



理学療法



肩痛・腰痛・足痛
スポーツ障害・リハビリ等に

医療相談



生活習慣病・禁煙・アレルギー
感染症・渡航医療・他

ジャングリーンクリニック

総合診療の
オーチャード本院

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、乳児健診、
医療検査、健康診断、理学療法

受付時間 月～金 9:00～12:00,
14:00～17:30
土 9:00～12:00
(日・祝 休診)

予約 一般診察は予約不要です。
健康診断、医療検査、予防
接種、乳児健診、理学療法、
婦人科は予約制です。

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

電話 6734-8871

ファックス 6733-1213

Eメール

reception@japan-green.com.sg

- ◆ MRTオーチャード駅より徒歩10分
- ◆ エレベーターは、1階Tower Lift Lobby1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。



パラゴン



健康診断ロビー



ジャングリーンクリニック シティ分院

オフィス街の
身近なクリニック

診療科目

一般内科診察、予防接種、
健康診断、理学療法、各種医療相談

受付時間 月～金 9:00～12:30,
14:30～17:30
(土・日・祝 休診)

予約 ご予約をお願い致します。

所在地 20 Cecil Street
#07-08 Equity Plaza
Singapore 049705

電話 6532-1788

ファックス 6532-7673

Eメール

citybranch@japan-green.com.sg

- ◆ MRTラッフルズプレイス駅E出口より徒歩1分
- ◆ お越しの際はIDカード(EP等)をご持参ください
- ◆ 待ち時間を最小限にする予約制を採用。
- ◆ オフィス街の身近なクリニックです。



エクイティプラザ



診察室



歯科はJGHデンタルクリニック(本院内) Tel: 6235 7747

www.japan-green.com.sg



JCCI
SINGAPORE