

シンガポール日本商工会議所

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



駐在生活スタート!
30年余の診療経験で皆様の
健康管理をサポート致します



出張前の予防接種はお早めに

A型肝炎、B型肝炎、狂犬病、破傷風、日本脳炎、ポリオ、
腸チフス、黄熱病、インフルエンザ など

www.japan-green.com.sg

総合診療の
オーチャード本院

ジャパングリーンクリニック

診療科目 外来診察 (小児科・内科・外科・耳鼻咽喉科・婦人科*・他一般)、
予防接種*、乳幼児健診*、医療検査*、健康診断*、理学療法*
(疼痛治療・リハビリ等)、各種医療相談(アレルギー・禁煙・他)
*一般診察は予約不要です。*印は要予約。
歯科はJGHデンタルクリニック(当院内) Tel:6235-7747

受付時間 月～金曜日 09:00～12:00 14:00～17:30
土曜日 09:00～12:00

休診日 日曜日、シンガポールの祝日

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

Eメール reception@japan-green.com.sg

電話 6734-8871

ファックス 6733-1213

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



パラゴン



健康診断ロビー

オフィス街の
身近なクリニック

ジャパングリーンクリニック
シティ分院

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

受付時間 月～金曜日 09:00～12:30 14:30～17:30

休診日 土曜日、日曜日、シンガポールの祝日

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

Eメール citybranch@japan-green.com.sg

電話 6532-1788

ファックス 6532-7673

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



ワン・ラッフルズ・プレイス



海外生活をサポートする総合医療センター

ジャパングリーンクリニック

ジャパングリーンメディカルグループ: シンガポール・ロンドン・上海・岡山

2017
JUN

月報

CONTENTS

<特集>

- シンガポールにおけるローカル社員マネジメントの課題と取り組み p02
BEYOND GLOBAL PTE. LTD.
森田 英一、サンディ 齊藤、高島 義通
- デジタル時代がやって来た！企業及び消費者を取り巻く環境の激変を理解するための「入門書」 p10
JAPANESE ACCOUNTS LEADER, APAC, EY ADVISORY PTE. LTD.
深田 アレン
- シンガポールにおける訪日旅行市場の動向とプロモーション戦略 p16
JAPAN NATIONAL TOURISM ORGANIZATION, SINGAPORE OFFICE
三宅 正寿
- コメのトヨタを作ろう p21
AGRI HOLDINGS INC
前田 一成

<業界プラス1 建設>

- 近頃のオフィス環境って？ p24
OKAMURA INTERNATIONAL SINGAPORE PTE LTD
岡田 弦也

<事務局便り>

- 2016年寄付先団体・奨学生紹介 p30
- 日本シンガポール協会便り p35
- 5月イベント写真 p36
- 議事録 p37
- 編集後記 p40

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：表、裏 永見 亜弓 JAC RECRUITMENT PTE. LTD.
写真タイトル：表 カラフルな家並み、裏 旅行者の目線

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

シンガポールにおけるローカル社員マネジメントの課題と取り組み

beyond global Pte. Ltd.
 President & CEO 森田 英一
 General Manager サンディ 齊藤
 Manager 高島 義通



森田 英一 サンディ 齊藤 高島 義通

はじめに

在星日系企業の現地法人運営において、ローカル社員（日本からの駐在員以外の現地採用社員）の採用、教育、処遇、組織の活性化、コミュニケーションといった組織・人事マネジメントの領域は、いつも経営者の頭を悩ませる課題のひとつである。

日本とは異なる多様な人種、国籍、文化や価値観を持つ人が入り混じっているシンガポールでは、組織に所属するメンバーもシンガポール人のみならず、世界中から集まっているため、仕事に対する考えや思いもまた多様かつ複雑であることが多い。日系企業に在籍するローカル社員は、日本人経営者のマネジメントや組織についてどのように感じているのだろうか。

弊社では、サービスの一つである「組織総合診断」を通して、これまでアジア地域全般の多くの日系企業の組織課題を分析し、課題解決のサポートを行ってきた。診断結果と課題は各社に固やかつ複雑なものであるものの、シンガポールにおいて実施したケースを総合すると、共通して発生している課題も明らかになってきた。

そこで本稿では、2016年に弊社が実施した組織総合診断の集計結果を踏まえ、直近のシンガポールにおけるローカル社員マネジメントの課題と取り組みについてご紹介したい。読者の皆様の法人運営の参考としていただけると幸いである。

Part 1 「組織総合診断から見るローカル人材マネジメントの現状」

組織総合診断とは

組織総合診断は、“組織の課題がどこにあるのか”を明確にすることを目的として実施するもので、例えば「日本人経営層のマネジメント方針についてのフィードバックを得たい」「最近会社の雰囲気が悪くないと感じるが、原因がわからない」「組織の現地化等の変革を一気に進めるための準備をしたい」「ローカル社員とのコミュニケーション量が確保しにくいので、本音を聞き出したい」といったニーズで行われることが多い。

診断は組織風土分析、組織課題分析、従業員エンゲージメント分析、その他のカスタマイズ分析の4つのセクションから成る。以下では、シンガポールの日系企業において、2016年の間に、弊社が実施した複数社の組織総合診断結果を統合し、「組織風土分析」および「組織課題分析」の結果から特徴的なものをご紹介したい。

組織風土分析

組織風土分析は、会社がトップダウンで規定する企業理念や行動規範ではなく、“実際のローカル社員のカルチャー”を明らかにすること目的として実施している。経営層が普段目の届く範囲で見ている組織風土と、実際の現場が感じている組織風土は、往々にして異なるものである。また、経営層が理想とする組織風土が、現場の理想とするものが異なっていることも多い。

図1：現状の組織風土、理想の組織風土を表すキーワード トップ10 (2016年)

(太字下線は現状と理想に共通するワード)

現状の組織風土キーワードトップ10		理想の組織風土 キーワードトップ10	
1	<u>teamwork</u>	1	<u>teamwork</u>
2	limited career path	2	employee recognition
3	results orientation	3	leadership development
4	job security	4	fairness
5	conflict	5	open communication
6	conservative	6	trust
7	confusion	7	professional growth
8	financial stability	8	motivating
9	long hours	9	continuous improvement
10	challenging	10	flexibility

この分析では、組織の組織風土を表すキーワードのうち、“現状の組織風土を表すキーワード”と“理想の組織風土を表すキーワード”を抽出することで、そのギャップを明らかにする。図1では、現状と理想のトップ10を表すキーワードをまとめている。

現状と理想の文化を比較してみると、双方の1位に“teamwork”が挙がっていることがわかる。これは理想とする状態と現状が一致していることを示しており、多くの日系企業において、“teamwork”がローカル社員のモチベーションのひとつになっていることが想像できる。一方で、2位以下のワードについては残念な事に、一つも重なっておらず、現状と理想の文化の間にギャップが生じていることがわかる。

この結果から見ると、シンガポールにおけるローカル社員が考える理想の組織像としては、概略、下記図2のような組織であると言える。

一方で、現在、日系企業はローカル社員から、どのように見えているのか。それは、現状の組織風土キーワードの2位から10位を見ると想像が可能だ。

少し極端に記述しているものの、概略、シンガポールのローカル社員から多くの日系企業は図3のような会社だと思われるかと想像される。

組織課題分析

次に、組織課題分析は、ローカル社員が最も課題と感じる組織・人事施策を特定し、取り組む優先順位をつける目的として実施する。多くの組織のトップマネジメントは、特定の課題仮説を持っている

図2：日系企業で働くローカル社員が考える理想の組織像

「employee recognition」従業員が会社からきちんと評価され認められている感覚があり、「leadership development」リーダーシップ教育の機会が会社から提供されており、「fairness」やったことが正当に評価され昇進や給料に反映される。更に、「open communication」ローカル社員が直接、上司に意見を言う機会があり、上司もそれを聞いてくれて「trust」会社や上司・同僚に対する信頼があり、「professional growth」この会社で働くことが自分のプロとしての成長につながっていると実感でき、「motivating」会社で働くことがワクワクしている、「continuous improvement」組織や業務が、継続的に改善されていく風土があり、「flexibility」多様な人や文化、または日々起こる様々な出来事における柔軟性ある対応ある組織

図3：日系企業で働くローカル社員から見た日系企業の現状の組織像

「limited career path」上が日本人駐在員や、長期勤務の人で占められており、なかなか昇進ができそうになくて「results orientation」結果を出せ出せと言われて「job security」でも、クビにはなりにくく「conflict」なんらかの社内での対立が感じられ「conservative」保守的で「confusion」混乱していて「financial stability」給料の支払いは遅れないけれども「long hours」残業が多く「challenging」今までにない挑戦をさせられる会社。

が、ローカル社員の認識とずれていることが多い。この組織分析によって、ローカル社員の観点を正しく知り、施策の判断を下すことができる。

診断では、組織に関するキーワードの“重要度”と“満足度”のレベルをレーティングしてもらう。その結果を、実際の診断結果としては、重要度×満足度のマトリクスに落とし込み、現状の組織・人事施策の強みと弱みを可視化しているが、ここでは、下記の図4および図5においてランキング形式で2016年のトップ／ワースト5ワードをご覧いただく。

結果から注目すべきは、「重要かつ満足しているワード」と「重要だが満足していない」ワードである。

前者については、“leadership of MD / Sr. management”と“teamwork within department”の2つが重要度と満足度のトップ5に共通してランクインしていることがわかる。日本人マネジメントのリーダーシップおよび現場のチームワークについては評価が高く、共通した強みであること解釈できる。（ただし、組織によっては、回答者情報の漏洩を恐れた社員が、キーワードを意図的に選択している可能性も否定できない。この点については個別の社員インタビュー等で検証する必要がある。）

一方で後者については、“fair appraisal system”が重要度のトップ5および満足度のワースト5にラ

ンクインしている。これは、人事評価については社員が重視しているにも関わらず満足していないということを示している。つまり、離職やエンゲージメント低下の要因として最も懸念があるワードであると言える。

また、満足度のワースト1が“promotion opportunity”であることも興味深い。会社文化分析において“limited career path”が現状の上位に挙げられたことと共通して、グラス・シーリング（上位ポジションを日本人駐在員が占めることで、ローカル人材の昇進・昇格が制限される状況）に対する明確な不満・課題意識が読み取れる。

組織総合診断結果から見える

ローカル社員マネジメントの現状

診断結果から見ると、概して現状の日系企業の強みは「チームワーク」であることがわかる。実際に診断のフリーコメントにおいても「現場のチームワークに強みがある／直属のリーダーを信頼している／会社の家族的な雰囲気が好きである」といった声が多く挙げられている。チームワークについては日本的なマネジメントがある程度、機能し、ローカル社員にも好意的に受け入れられていると読み取れるだろう。

図4：重要度トップ5／ワースト5のキーワード
(太字下線は満足度トップ5／ワースト5と共通するキーワード)

重要度			
トップ5		ワースト5	
1	<u>leadership of MD / Sr. management</u>	1	corporate event / recreation
2	monthly salary	2	child care support
3	bonus / incentives	3	corporate “Way”
4	<u>teamwork within department</u>	4	flexibility of working place
5	<u>fair appraisal system</u>	5	flexibility of working time

図5：満足度トップ5／ワースト5のキーワード
(太字下線は重要度トップ5／ワースト5と共通するキーワード)

満足度			
トップ5		ワースト5	
1	<u>leadership of MD / Sr. management</u>	1	promotion opportunity
2	vision / mission of company	2	<u>fair appraisal system</u>
3	job security	3	benefit package
4	<u>teamwork within department</u>	4	training and personal development support from organization
5	office environment	5	monthly salary

一方で、弱みは、会社対社員または社員間の「コミュニケーション」、およびキャリアパスや人事評価といった「仕組みとその運用」にあると読み取れる。フリーコメントでよく見られたのは、「会社の方針が十分に伝えられていない／他部署との交流がない／評価プロセスが不透明であり納得しにくい／どんなに頑張っても差がつかないのでモチベーションが上がらない」といった声である。

日系企業に在籍している社員は、チームワークや雇用の安定といった日系企業ならではの良さを重視している側面も強い。一方で、人材流動性の高いこのシンガポールでは、優秀な人材ほど（欧米系、ローカル系を含めた）他社で勤務した場合の処遇を視野に入れてしまう。この点は、優秀なローカル人材を採用し引き留める上でのリスクとして留意すべきだろう。

Part 2「ローカル社員マネジメントの課題と処方箋」

診断の結果を踏まえると、現状、日系企業における多くのローカル社員の意識を、少し大げさに分かりやすく記述するとすれば、「この会社ではなかなか昇進できないと諦めていて、でも簡単にクビにはならないので安心なので、そこそこやって、そこそこの給料をもらえればいい、という割り切りで、仕事をしている」可能性がある。

これは、多くの日系企業の駐在員が抱える悩み、「シンガポール人は言われたことしかしない」「仕事に対するコミットメントが少ない」という声にも合致する。

しかし同時に、ローカル社員が理想で掲げていることを見てみると、「自分たちは何かしたいというモチベーションはある」、どうしたらよいかわからない、という状況にあることも示している。

シンガポール人への理解を深める

ここで、少しローカル社員の中でも、多くを占めるシンガポール人にフォーカスを当てよう。みなさんは、シンガポール人のNational Pledgeをご存知だろうか。National Pledgeとは、彼らは学校で毎朝、この文言を唱え、ナショナルデーのときにも必ず国民全員で斉唱する、シンガポール人なら全員暗唱できるフレーズである。参考までに図6にご紹介しよう。

このシンガポール人としての誓約が示していることは、人種や言語などに関わらず、正義と平等に基づいた、「実力主義」の社会を作りあげること。この根本の考え方が、国民に、成果を出すことと成長への努力を喚起しており、今のシンガポールの発展に繋がってきた。

このような基本的価値観を持つシンガポール人が、もし、日本人が優遇されて出世しやすく給料が高いような日系企業を見たとなると、「透明性なく、公平・フェアではない企業」と思われてしまう可能性は高い。「日本人がそうなら、私たちが割り切って働くことにする、というのが彼らの本音だ。

しかし、一方で、「日本人に、そんなに悪い人は少ないし、親切だし、なによりクビにならないし、給料が遅れることもないのは安心できるから、まあ居心地は悪くない。」という思いがある人が、日系企業に集まってきやすくなる。

つまり、もし、あなたの会社のシンガポール人が「言われたことしかなくて、コミットメントが少ない」としたら、それは、シンガポール人全体がそうなのではなく、「あなたの会社で働くシンガポール人には、そういう特性がある、あるいは、そのような状態にあなたの会社が誘導してしまっている可能性もある」ということだ。

図6：Singapore National Pledge

We, the citizens of Singapore, pledge ourselves as one united people, regardless of race, language or religion, to build a democratic society, based on justice and equality, prosperity and progress for our nation.

「われわれシンガポール国民は、人種、言語、宗教に関わらず、共に一つの国民としてわたしたちの国の幸福と、繁栄と進歩を達成するために、正義と平等に基づいた民主的社會をつくることを誓います。」

改善すべき問題の本質

結論から申し上げますと、我々の経験から、多くの日系企業が抱える問題の本質として、「パフォーマンス・マネジメント」と、「エンゲージメント・マネジメント」が適切にできていないことにある事が多い。

ここでいうパフォーマンス・マネジメントとは、「成果が出ている人にきちんとした報酬で報い、成果が出ていない人には、しかるべき対応をすること」を指している。

日系企業は、結果を出せと言いつつも、成果が出ていない人をなかなかクビにはしないし、プレッシャーをかけて成果が出るようにするためのコーチングやトレーニングシステムも存在しないところがまだまだ多い。

例えば、欧米系の企業では、毎年下位10-15%の人に、最低ランクの評価を付けて、その人たちには辞めてもらうことで、組織の新陳代謝を起こしているが、日系企業では、「人が辞めることは悪いこと」という考え方がまだまだ一般的なので、業績が悪いからといって、クビにするということは、よほどのことがない限りないことが多い。

それゆえに、逆に、頑張っている人に、ポジションも空かず、メリハリのある昇進・昇給の機会がなかなか与えられず、頑張っても頑張りがいがない、という現象が起こっている。これは「平等曖昧主義」と言える。

一方でNational Pledgeからもわかるように、シンガポールの中での常識としては、実力主義として一般的に、「頑張ったら頑張った分だけきちんと評価をされて、給料やポジションが上がっていくのが普通である」という教育をされている。また、外国人労働者は、一般的に、お金を稼ぎにシンガポールに来ているため、仕事の成果をきちんと認めてもらい、それに見合う報酬が欲しいと思っている人がほとんどである。

そういう背景をまとめると、シンガポールにおいては、日本人とは全く違うレベルで、適切に人事評価制度を運用すれば、それに合わせて頑張る社員である。彼らは、幼い頃から評価されることに慣れているし、評価結果が明らかにされることにも非常に

タフである。彼らがパフォーマンスを出せないとしたら、それは何をすれば適切に評価されるかわからないからではないだろうか。

一方、対照的に、日本人にとっては、人事評価制度と、精一杯頑張ることにはそれほど相関性がない。会社側の制度がどうであれ、やる人は関係なく頑張るので、人事評価制度に重きをおいていない。部下が上司に「どうやったら給料が上がるか」「どうやったら昇進できるか」と聴くということも、あまり一般的ではない。

日系企業においては、「評価基準は、上司にとって曖昧なものにしておいたほうが、あとで融通が効くので都合がいい。」そのような経緯でブラックボックス化しているのがケースもある。また、そうであっても、日本においては、それほど不満が挙がらないのは、会社や上司はそれほど悪い事はしていないだろうという信頼が（昨今揺らいでいるところがあるにせよ）日本の中での会社というコミュニティに存在しているからではないだろうか。

しかし、シンガポールを始め、日本以外の国では、会社のことをそもそもそこまで信頼しておらず、その会社にずっといようとも思っていない為、常に会社がどのような方針で、どこへ向かっているのか、働いている人は常に会社側の動向を注意深く見ている。

その上で、今後の可能性がないなら転職を検討するし、この会社はうまく自分にとって合致するなと思ったら働き続ける。

そういった彼らに、本当の意味で全力で頑張ってもらうためには、パフォーマンス・マネジメントで、ローパーフォーマーの人への改善と改善されなかったときの施策を取り、ハイパーフォーマーに適切に還元することで、「employee recognition」につなげるということが、まずひとつ早急に行うべき改善策の一つである。

そして、もう一つの改善ポイントは、日系企業の強みを活かした、エンゲージメント・マネジメントをおこなうことである。エンゲージメント・マネジメントとは、「会社のビジョン達成に向けて社員一人ひとりが自発的に貢献しようとする意欲」を適切にマネジメントするという事だ。思い出して欲し

い。ローカル社員の理想と現実の組織風土、NO.1は共にチームワークだった。

彼らは実力主義は染み付いているけれども、決して、ポジションとお金のためだけに働くわけではない。それはこの結果より明らかである。私たち日系企業が力を入れるべきなのは、日本人駐在員が人として、ローカル社員にきちんと向き合い、ローカル社員の気持ちを引き出し、受け止めると共に、会社がどこへ向かうのか、どこを目指しているのか、どういう戦略で進んでいるのか、それを明確に彼らに示すことだ。

エンゲージメント・マネジメントを適切に行うことによって、会社のビジョンと個人のビジョンが合致している状態を目指し、彼らの主体性を引き出していくことは可能だ。そこから、馴れ合いのチームワーク、個人同士の助け合いだけではなく、コミュニケーションの質を上げることで、会社のメンバーが同じビジョンを持った仲間として働く、本気でみんなで頑張る、レベルの高いチームワークに昇華させていくことができるはずだ。

Part 3 「ローカル化・グローバル化に向けた取組みの事例」

取組みの事例とポイント

過去約20年程のシンガポールにおける日系企業の変遷を振り返ると、「現地採用の社員を駐在員のアシスタントとして雇用、仕事はほぼすべて駐在員が回す時代」から、「現地採用社員の育成をしなくてはまずい、という現地社員育成・研修注力時代」を超え、そしてここ数年における「育成・研修だけでは伸び行くアジア市場における組織として目指すゴールに近づけないのではないか、との危機感から非日本人社員全体を見渡せる仕組み構築時代」へと移行しているといえる。

こういう大きな時代のうねりの中における組織総合診断の位置付けはこういう懸念をお持ちの企業が「ローカル化・グローバル化に向けた取り組みをするにあたって、一体うちでは何が起きているのか？」をデータとして浮き上がらせ、その確固たるデータをもとにローカル化・グローバル化施策のた

めにどこから手を付けていけばいいのか、優先順位を効果的に決定できる手段の一つと言える。

例えば、前述されているある企業においては「成長盛んなアジア市場にて打ち勝っていくために人事制度を整え現地採用社員が生き生きと頑張る、正当に評価され報酬が与えられるローカル化に向けた仕組みづくり」というもともとのお考えがあった。が、過去何十年にもわたり、系統だった人事制度があったわけではないところに、いきなり制度構築導入、というアクションを取ることで反発も予想されたことから、まずは「組織総合診断」を実施し、そこから見えてくる彼らの想いと重なる形でメッセージを発し、ローカル化への舵を切っていく、という流れを当初考え実施したA社の事例であり、それをここでご紹介したい。

手法は既にPart 1で述べているが、結果としてこの企業においては「人事制度うんぬん」よりもまずは「社内コミュニケーション不足から来る不信任感」についてローカル社員達の間には大きな懸念が存在していることが診断結果及び個別面談から発覚したことにより、制度構築へ移る前にすべきことがある、という結論となった。よくよくトップマネジメントと議論し考察するにつけ、日本人駐在員側には見えていなかった、しかし、「何かがおかしい」というぼやとした感じがデータとして明確に出ており、また個別面談からくっきりと彼らの感情・想いが浮き彫りになっていることも明らかになった。「何かがおかしい」という数々の「点」が「線」で繋がり、且つその奥に潜む組織としての課題が見えた、ということである。つまり、駐在員側は通常知りえない、しかし明確に社内に蔓延している、例えば「●●部門の△△部長（ここは駐在員であったり、現地採用社員であったりする）とは口もききたくない」というようなあからさまな意見・態度が、日々の諸々の業務のなかで、最終的には「報告がない」「その連絡は聞いてない」「なぜ相談せずに勝手に進めてしまうのか」という駐在員側のフラストレーションにもつながってきているなど氷山の一角の大元が見え始めた瞬間であった。

ローカル社員達の意見が頻発する中で、面談者として、彼らの底に眠る本音は「トップマネジメント

に何らかの手立てを取ってほしい、最初のきっかけを作ってくれば自分たちも自分たちのレベルで改善に向けて動きたい」という思いがあることは感じられた。なぜならば、彼らには彼らなりの仕事に対する誇りや流儀、自身の今まで頑張ってきた仕事への強い思い入れなどもあり、また「連携プレイの中で口をきかずともできてしまえる仕事環境」を築いてしまった自分なりの価値観・信条・人間関係を敢えて先頭を切って壊しにかかるのを実は難しくも感じていたことがひしひしと伝わってきたからである。一方でこの企業も多くの日系企業同様「この会社が好きだ」「この会社の仲間と一緒に仕事をしたい」という現地採用社員達の意見も多く、彼らの想いは表面的には矛盾しているように見えていた。

古今東西、「自分が好ましくないと思っている状態を未来永劫継続したい」と思わないのは当然である。実はリスクのあるアプローチではあるが、最終的には主要、且つ部門の代表意見を言える方々を20名ほど集めトップマネジメントと本音をぶつけ合い、特定個人や部門を責めるのではなく、「どうあるべきか」「何ができるのか」をじっくり話し合い、できればアクションプランまで持っていける場を持つことを決めた。ここでいうところの「リスク」というのは、組織診断データとして、或いは個別面談時では明らかに個人としての想いを100%近く表出させられても、他のスタッフ・日本人駐在員のいる前でも同じトーンで同じ言葉で自分たちの想いを言い表せられるか、そして他のマネージャ達も最初に言葉を発した人の想いをくみ取って議論を深化させられるか、という部分におけるリスクである。つまり、ややもすると「みんなで集まって話をしたけれど、結局表面的な話で終わってしまったね」という結果になりかねない、「あれって何だったの？」になりかねない、という意味である。思いを馳せてみてほしい。もし読者の皆様が同じ立場に立たされ、本社取締役達の前で自身の心の中にわだかまっている本音をすべて言葉で言い表す環境を与えられたとして本当に立ち向かえるだろうか？誰だって自分や家族が可愛い、自分の雇用や地位を危うくさせてしまう可能性がある場において、敢えて公に心の葛藤を言いたいとは思わない人もいるかも

しれない。また、なにがしかは言えたとしても、マネジメントの前では言いたいことの半分も言えないかもしれない。つまり、そういうリスクを抱えてのセッション実施を決めたのである。

トップマネジメントとローカル社員の本音セッション

当日。参加者たちは半分興奮しているような、半分当惑しているような顔つきで研修室に入ってきた。「これから一体何が起こるのだろうか？つるし上げか？それともマネジメントからの何らかの改善提案か？」という表情である。セッションが開始し、状況が少しずつ見え始め、マネジメントも真剣で、この会社の将来のために本気で今、改善をしたい、という気持ちを現地採用社員達にぶつけた頃から、「それならば言わせてもらうが…」と挙手をした社員が出てきた。彼は勇敢だったと今も思い出されるが、短い言葉でマネジメントにきちんと彼の想いを訴えかけたと記憶している。そしてこの彼の短い共有セッションが終わってから、雪崩を打ったように次から次へと主要メンバーたちが挙手をし、彼らの想いや考え・提案を共有した。

当然のことではあるが、人の心は1日や2日の議論で100%変わるものではない。が、この企業においてはこのセッションをきっかけに社内コミュニケーションが少しずつ改善していたり、主要なメンバーたちがもっとマネジメントの想いや考えを理解した態度を示し始めているとお聞きしている。マネジメントが本気で熱く、その想いとやり遂げたいことを語り、主要なスタッフたちが「待ってました！」とばかり本気になり、数か月前より正式にもととのゴール「成長盛んなアジア市場にて打ち勝っていくために人事制度を整え現地採用社員が生き生きと頑張る、正當に評価され報酬が与えらえるローカル化に向けた仕組みづくり」に、弊社とともに始められた成功例である。

逆に組織診断・個別面談結果ご報告後に駐在員側が現状を目の当たりにし、あまりのギャップに衝撃を受け、駐在員によって蓋をされてしまったケースもある。この企業は、完全に現地採用社員が社内を取り仕切っている特殊なローカル化状態となっており、駐在員が経営に関し口を出しづらいところまで

来てしまっている状況であった。本社より「もっとグリップをきかせるように」との通達があり、まずは社内でなにが起きているのかを把握するための組織総合診断と個別面談をされるに至ったが、最終的には結果をご覧になったトップマネジメントが「手も足も出せない」と判断、今も在星駐在員が内部で詳細には何が起きているのか分からない苦しい状態で業務が回っている。

総括

冒頭に申し上げた通り、今まさにシンガポールを含む在東南アジアの日系企業は「アジア市場でのビジネスの更なる拡大」をミッションに駐在員だけでは手の届かない現地市場に深く入るべく現地採用社員を鍛え、彼らに躍動してもらえるようなローカル化に向けた仕組みでその働きに報いたい、と考えられ始めている。その考え方に全く問題はない。しかし、「ローカル化=しくみ」或いは「しくみありき」で走ってしまうことには危機感を感じており、「仕組みさえ整え、それなりのポジションを与え、給与・賞与もそこそ払っているのだから、ほら、もっと頑張ってくれよ。ローカル化したんだよ」では人は動かない、ということを肝に銘じてほしい。それで動く人もいるかもしれない、一方で、ある程度世の中を知り、人として成熟しつつビジネス界を生き抜いてきている人たちからすると、それ以上を企業に、そして自分の付いていっているリーダーに求めている。

人は、そんなに単純ではない。「うちの社員は、本当は何を感じ、求めているのだろうか？」と真摯に原点に戻って考えてほしい。

社員の本当の声を聴くことこそが、真のローカル化・グローバル化に向けた入口に立つ第一歩である。

執筆者氏名

森田 英一（もりた えいいち）

経歴

President & CEO

大阪大学大学院卒業後、外資系経営コンサルティング会社アクセンチュアにて人・組織のコンサルティングに従事。2000年にシェイク社を創業。現在は、beyond globalグループ代表として、日系企業海外現地法人のグローバル化支援、組織開発、駐在員向けの経営者研修等を行っている。株式会社シェイク 創業社長・現フェローも務める。著作に「どうせ変わらないと多くの社員が諦めている会社を変える組織開発」(PHPビジネス新書)「一流になれるリーダー術」(明日香出版)等がある。

執筆者氏名

サンディ 齊藤（さんでい さいとう）

経歴

General Manager / Corporate Catalyst

上海外国語大学・北京大学への留学含み、関西大学卒業後、日本で最も老舗の大学予備学校にコンサルタントとして入職。1994年、シンガポール拠点に着任。以降、アジア在住。その後、大手電機メーカーにて全駐在員の人事総務責任者、その後米系ITベンチャー企業で管理部門部長職。現在、beyond globalにて、日系企業らしいグローバル化・ローカル化を促進することをミッションに、ローカル社員育成などに関わる。

執筆者氏名

高島 義通（たかしま よしみち）

経歴

Manager

東京大学卒業後、会計系コンサルティングファームおよび医療系人材ベンチャー企業を経て現職。日系/外資系企業の人事制度設計、インセンティブ設計、役員報酬制度設計等の多くのプロジェクトに従事。現在、beyond globalにおいて、東南アジア現地企業の制度構築を中心とした組織・人事コンサルティングに従事。

デジタル時代がやって来た！ 企業及び消費者を取り巻く環境の激変を理解するための「入門書」

Ernst & Young
Japanese Accounts Leader, APAC, EY Advisory Pte. Ltd.
深田 アレン



はじめに

ちょうど一年前、本誌「月報」6月号に「メガFTA時代に於けるサプライチェーンと関税管理の在り方」なる記事を寄稿させて頂いた。その中で、筆者は当時の日米首脳やクリントン大統領候補の推進論を理由にTPPが批准されるであろうとの見解を書き述べている。大統領選本戦の終盤までクリントン氏優位との世論調査が大勢を占めていたが、6月に国民投票でイギリスがEU離脱を決めた「ブレグジット」の流れに乗るかの如く、アメリカではトランプ氏が勝利し、その後は読者各位も周知の通り、TPPからの離脱に始まり、入国制限の実行など自由貿易とは逆行する潮流となっている。つまり、「メガFTA時代」に翳りが出始め、寄稿の内容の前提が崩れたと言わざるを得ない。

その様な中で、再度「月報」に寄稿させて頂く事は甚だ厚顔かと思いつつも、より複雑化する国際貿易環境下で企業のサプライチェーン・関税等を包括的に管理する必要性はむしろ更に高まったと考える。トランプ政権やイギリスのメイ首相が今後積極的に二国間貿易協定を推し進めて行くと報じられるが、そうすると増加する各種協定を有効活用するためには機能縦割りではなく、包括管理が益々不可欠になる。そしてその激変が続く中で、的確且つ迅速に情報を収集、分析、共有、活用して行く体制とツール（昨年の記事では航海機器と比喻した）が最も重要な要素とも言えるかもしれない。その情報活用こそが今回のテーマである「デジタル時代」に繋がるのである。

「デジタル」ってなに？

シンガポールではもはや当たり前のように利用されている様々な「オンラインサービス」。タクシーの手配、ネット・バンキング、食料品の購入、遠隔地との画像通信、個人所得税申告など、実に様々な局面で「デジタル」が定着している事は申し上げるまでもないであろう。これは個人レベルの話に留まらず、企業運営の根幹にまで影響を及ぼす形で広がっている。その大きな環境変化の中で「デジタル」を味方につけ、新たな成長戦略を構築して行く為には先ず「デジタルとは何ぞや？」との問いに答える事が有用であろう。「デジタル」の定義を一般的な方法で調べると下記の様な科学的な定義が出てくる。

—情報を0と1の数字の組み合わせ、あるいは、オンとオフで扱う方式。数値、文字、音声、画像などあらゆる物理的な量や状態をデジタルで表現できる。対義語はアナログ。アナログ信号をデジタルのデータに変換することをデジタルイズという。

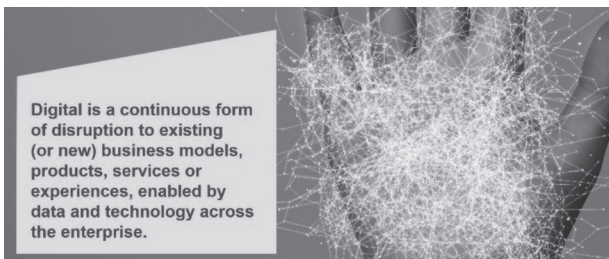
Source: ASCII.jp デジタル用語辞典

—デジタルとは、機械で情報を扱う際の表現方法の一つで、情報をすべて離散的な数値(整数など)の集合として表現し、明確に区別可能な段階的な物理量に対応させて記憶・伝送する方式のこと。そのようにして表現されたデータを「デジタルデータ」(digital data)という。

Source: 小学館デジタル大辞泉

もちろんどちらも間違っではおらず、本来英語で「Digital」が使われていた主旨・定義には則している。ただし、この記事で言う「デジタル」とは様々なITテクノロジー・インフラ、インターネットそして通信機器（特にスマートフォン、タブレットなどの携帯端末）の組み合わせによってヒト・モノ・カネ・情報を繋げる仕組みとご理解頂きたい。その仕組みが様々な新たなビジネスモデルを出現させ、最近では当たり前となったサービスを可能にしている。あるいは、以前から存在する製品やサービスにおいてユーザー体験の向上やプロセスの大幅改善などがなされている。そして特に重要なのは将来起こり得る様々なビジネス環境や顧客ニーズの変化、あるいは新たなビジネスチャンスやリスクを仮説想定し、それぞれの影響を分析し圧倒的なスピードで対応策を打ち出す事を可能とする事であろう。

我々 EYグループでは更にデジタルの定義を考えるに当たって Disruption（崩壊、破壊等）という言葉に着目した。



デジタルとは企業がITテクノロジーとデータを活用する事により既存の（あるいは新しい）ビジネスモデル、製品、サービスやエクスペリエンス（ユーザー体験）を継続的に破壊し新たな創造をする事である

つまり、「デジタル」とは今までとは比較にならないスピードでビジネスを創っては壊し、壊しては創る創造と破壊のサイクルをテクノロジーで可能にしている状況だと理解しても良いであろう。それも、既存ビジネスをデジタル技術で補う（つまりはデジタル化）だけではなく、デジタル技術を軸に全くあらたなビジネスを展開する事である。

ところで、「デジタルビジネス」と言う表現をお聞きになる事も多いと思うが、それと「デジタル化」との違いについて少し考えてみたい。例えば、読者の皆さんも良くお使いになる複写機やカメラ、

テレビなどのOA機器や家電製品のデジタル対応、あるいはアナログレコードやテープからCD/DVDへのシフト、カタログ通販からネット通販への移行は「デジタル化」である。これらはすべて、既にあるものをデジタル技術によってコピーした製品であり、ビジネスモデルそのものは特に変わった訳ではない。それに対して、「デジタルビジネス」については、上記の例では音楽がレコードやCDによる販売から、ネットからのダウンロードによる楽曲視聴へ変化していることを考えれば分かりやすいだろう。従来の消費者はレコードやCDといった媒体を購入するという取引を行い、その中に収録されている楽曲を再生機で楽しむという行動様式であった。今日では、クラウド上に登録されている楽曲をダウンロードして視聴する権利を購入するという取引を行い、主に携帯デバイスにダウンロードした楽曲を、自由に楽しむことが出来る。つまり、旧来の音楽と言う製品（コンテンツ）を売買するビジネスモデルと買ったコンテンツを利用する行動様式が一新されたのである。

レコードからCDへの「デジタル化」では、技術的には様々な変化があったが、ビジネスとしては大きな変化はなかった。CDは相変わらず店舗で販売され、アーティストはレコード会社との契約に基づいてCDを制作、販売をしていた。著作権等も、レコード会社が一元的に管理することが出来るなど、アーティストから消費者までの楽曲のサプライチェーンそのものの変化はほとんどなかったと考えられる。

これに対して音楽配信の登場は、サプライチェーンを大きく変えるまさに革命となった。レコードやCDといった媒体がなくなり、そのための流通も不要となった。アーティストと消費者が直接結びつくことも可能になり、楽曲を発信するためのハードルが極めて下がる一方で、これをマネタイズ（商品化）する既存の仕組みが崩壊し、プロモーション活動も全く変容したと考えられる。才能のあるアーティストには既存組織に縛られない自由度をもたらしたと同時に、伝統的な仕組みの中で生業を続けた人々にとっては大きな打撃となった。

こうした動きは音楽配信に留まらず、あらゆる産

	アナログ	デジタル化	デジタルビジネス
筆記用具	紙、筆、鉛筆	ワープロ、パソコン、PDFファイル	音声認識?
事務用品	アナログ複写機、プリンタ	デジタル複合機、PDFファイル	スマートフォン・タブレットPC
音楽	レコード、テープ	CD / レーザーディスク	音楽配信
映像	映画館、フィルム、アナログテレビ	DVD / BD、デジタルテレビ	映像配信
自動車運転	運転手自身のスキル	カーナビ/運転支援システム	自動運転
小売・流通	店舗、カタログ通販	電子商取引（ネット通販）	オムニチャンネル
タクシー配車	構内タクシー、流しのタクシー	無線配車、スマホ配車	運賃変動性、決済までを自動化
ホテル手配	ブランド構築	ブランド構築（サイト構築）	マッチングビジネス化
金融	店頭取引	電子取引	フィンテック
製造業	職人の勘と経験	ファクトリーオートメーション	インダストリー 4.0

業において起きつつある。タクシーやホテルの事例はいうに及ばず、上記の様な「デジタル化」と「デジタルビジネス」の比較例が多々有る。

SMACCIで「デジタル」が見えてくる

「デジタル」を可能にするテクノロジーの事は前述したが、もう少し具体的にそのテクノロジーを見てみたい。でもどうぞご安心頂きたい - 急にディープな技術談義をしようとは言う訳ではない。それよりも、ちょっと耳慣れないがご記憶頂き易いフレーズをご紹介したい。

すまっきー? “スマッキー”? SMACCI。そう、このSMACCIなる標語が「デジタル」時代の担い手となっているとも言える。もちろん上記「デジタル」の定義に違わず、技術の進歩は緩みないので、ここに述べるそれぞれの要素もどんどん変貌を遂げて行くであろう。ただし、現段階ではSMACCI無くして「デジタル」は語れないのである。実はSMACCIは下記の用語の頭文字を連ねた造語なのである。

Social Media (ソーシャル・メディア) : Facebook (フェースブック)、Twitter (ツイッター)、Instagram (インスタグラム) やLinkedIn (リンクドイン) などのSocial Networking Site (SNS) を活用して人と人とのつながりを促進する仕組み。参加者間でのコミュニティの組成や情報のやり取りを可能にす

る。広告媒体にもなるが、特定・不特定多数の参加者たちから様々な意見、情報、データを入手する事が可能に。

Mobile (モバイル) : 様々な携帯型通信端末が登場し、それらの機器でアクセス出来るネットサイトやアプリケーション (アプリ) が雨後の筍の如く提供されている。いまや携帯端末は従来の「パソコン」を遥かに越えるインターネット・アクセス・ツールとなっている。

Analytics (アナリティクス) : ビッグ・データと言う表現もあるが、世の中には計り知れないほど膨大なデータが点在する。日々進化するコンピュータの処理能力と後述のクラウド化により、それまでは活用出来なかったデータを分析・解析できる事に。

Cloud (クラウド) : Cloud Computing (クラウド・コンピューティング) の略。自前のコンピュータ設備や処理能力に限定されず、インターネット上でデータを保管したり処理・解析が可能な環境。またソフトウェアの供給や仮想化されたハードウェアの提供なども急速に広まっている。一部ではCloudはユーザーにコンピュータ能力を無制限 (Limitless) に与える事を可能にしたとも言われる。

Cyber Security : インターネットへのアクセスが生活に不可欠になる中で、そのネット上での様々

な攻撃（サイバー攻撃）に対する防衛行為の総称。コンピューターへの不正侵入、データの改竄(かいざん)や破壊、情報漏洩、コンピュータウイルス感染などがなされないよう、各種通信機器、コンピューターやコンピューターネットワークの安全を確保することを意味する。上記のSNSやクラウドを活用する上で、個々の情報が不正に使われたりしない環境を整備し、ユーザー数や利用機会を促進する。

Internet-of-Things：世の中のあらゆる物（Things）が各種センサーや送受信機能を持つ事によってインターネットを経由して情報のやり取りが可能になる環境の事。コンピュータや携帯通信機器のみならず、自動車から製造施設、スニーカーから家電製品までほぼ制限無く情報・データを発する物がつながる（Internet-of-Everythingと言う表現もある。）これらの「繋がった物」（Connected Things）から収集するデータを新たなビジネスモデルや問題解決に活かす。

SMACCIに含まれる個々の要素を検証して行くとそれぞれが固有の産業やビジネスを組成している。例えば若い世代に利用者が多いSnapchatを展開するSnap Inc. が株式公開当日に280億ドルの企業価値を付けた事はご記憶に新しいかもしれない。サイバーセキュリティの分野ではソフトウェアベンダー、サービスプロバイダ、コンサルタントなどが確固たる業界を形成している。大手IT各社は挙ってデータ分析サービスを展開している。ただし、「デジタル」の本領発揮はSMACCIと新たなアイデアが交差するところに有ると考える。その意味では、SMACCIは戦略の一環でもあり同時に新しい社会制度やビジネスを実現可能にする「鍵」だとも言える。つまりSMACCI自身が目的ではなく、大きなアイデアを実現する為の手段あるいはツールと考えたい。人の英知とデジタル技術がどんどんと創造的破壊を進め、世の中に新たな付加価値を提供して行く構図こそが今後の「デジタル」なのであろう。

デジタルビジネスの世界

「デジタル」の考え方を書き述べさせて頂いて来たが、概念的な説明だと面白く無いので幾つか事例をご紹介します。これらは我々が日々接し利用している物もあれば、一般的にはほとんど知られていない物もある。「そんなの当たり前！」から「えっ、本当？」まで幾つか下記に抽出してみた。

世界最大のタクシー会社

今年筆者はとかく米国出張が多いのだが、今までは出張パターンが大きく変わった側面がある。現地での移動用にレンタカーを借りなくなり、ほぼ全てUberでまかなっているのである。空港の送迎に限らず、街中の近距離でも気軽に利用している。当初は利用者と自家用車運転者を繋げる配車および支払いサービスに近かったが、今では様々なグレードのサービス・車をそれぞれサブブランド展開したり、運転手に車や保険を提供したり、もちろん時間と需要に基づいた価格変動性を展開するなど、非常に高度な輸送ソリューションプロバイダーになっている。今では世界580都市（Uber ウェブサイト参照）に展開するまさに「世界最大」の規模となった。もちろん在星の皆様はGrabもお使いであろうし、インドネシアのGo-Jekをご存知の方もおられよう。いずれも従来の交通手段と便宜性とは別物のUber Eatsの様な派生サービスが展開されており、それらにはネットアクセス、GPS、膨大なデータ処理能力などデジタル技術がふんだんに活かされている。

あなたのオフィスにロボットが！

ロボットと言うと某通信会社の店頭にいる物からハリウッド映画の中でどんどん形を変えて行く巨体まで色々イメージが湧いてくるであろう。年齢がばれてしまうが、筆者などは鉄人28号やマジンガーZなどの大ファンであった。残念ながらご紹介差し上げるロボットは少年・少女達の憧れや驚愕の的になる様な物体ではなく、どこのオフィスのコンピュータ上でも活躍出来るソフトウェアロボットである。このロボット（最近ではボットとも言われ

る)、受注処理、経理・会計業務、異なるシステム間のデータ移行などを含む大量な「繰り返し作業」を習得し、その後は自動的に処理して行く。更には人工知能制御なので、習得には継続性が有り、人間の指示や自分で習った事を効率化に反映して行く優れたものである。バックオフィス系の業務に利用されているのは解り易いかもしれないが、面白いのはコールセンター業界に与えている影響だ。フィリピンやインドに数多く林立するコールセンターサービスプロバイダーや自社向けコールセンター（CC）でこのロボットの導入が進んでいる。例えば某LCCのCustomer Serviceボットはネット経由のチケット購入の動きを察知し、プロアクティブにお手伝いを申し出る。今までであれば消費者の問い合わせにCCの人間が応えていたが、ボットがある程度予測出来る質問であればデータベースから答えを持って来て対応する。CCではエージェントをより難易度の高い仕事に回したり、相対的な処理能力を高めたり、あるいはコスト削減に繋げたりしている。CCサービスプロバイダーのボット導入は比較的最近の話だが、今後勢いを増すと同時にCCサービス業の在り方を抜本的に変えるきっかけになると予測される。従来のCCプロバイダーには大きな危機になり得るが、と同時に業界に風穴を開け新しい仕組みや会社が生み出されるチャンスでもある。

オンデマンド保険とゲーム型保険

各種金融業におけるデジタルの動きには目を見張るものがある。特に保険業界では新規参入社も含めてデジタルビジネスの事例が多い。例えばカリフォルニアに本社を構え、現在イギリスと豪州で展開するTrov Inc.社は必要な時に必要な物にのみ保険をかける製品を販売する。新しく購入したお気に入りの高性能ヘッドフォンの写真を携帯電話で撮影し、その場でTrov (trov.com) のサイトで保険を申し込む。保険額と支払う保険料（日割りベース）をアプリで調整しながら、個々のニーズに見合った保険を買う。日割りなので状況に応じてスイッチオン、オフも出来る。正にオンデマンドだ。今はまだカメラやレンズ類とスマホ、タブレット、ノートパソコンが対象だが、いずれはより広範囲に対象製品を広

げる予定だとも聞く。

オンデマンドも面白いが、ゲーム型保険も興味深い。自動車向けや健康そして果ては生命保険でもゲームを応用して被保険者のリスク行動を低減させ、その分保険料が安くなる仕組みとなっているのだ。イギリスのCarrot Risk Technologies社 (www.carrotinsurance.com) ではスマホを活用して運転手の安全性をモニタリング。新米ドライバー向けとベテラン向けのアプリで様々な安全運転関連の情報・データを提供し、より安全性を高める支援をする。安全性が高ければ保険料からのキャッシュバックがある。要はゲームセンターのカーレースの如く、上手く（この場合は安全に）運転すれば当初の価格以上の価値を受ける事が出来る。

いずれの例においてもSMACCIなどのテクノロジーをフル活用し、販売経路を極端に短縮し、ユーザーに可能な限りの選択肢を与えている。

次世代企業家達の「ビジネススクール」？

上記の事例などもそうだが、「デジタル」系の話を聞くたびに年齢ギャップを感じる。FacebookもUberも二十代前半の人達が創出したビジネスだ。テクノロジーがあるからこそ可能なビジネスモデルや製品・サービスをどんどん送り出している。その背景には様々な資金源（投資家）があるが、そこでもCrowd Fundingのように多数の人たちから少額ずつ出資を得る新しい仕組みがある。アイデアとテクノロジーとそして失敗をマイナスとは捕らえない視点。これらがあいまって次の「おもしろい！」に繋がっている。

昔であれば高校、大学と進み更にはビジネススクールでプロのビジネスマンになる勉強をした。ところが今は実際にビジネスを起し、成功・失敗を問わずそこから様々な知識と経験を習得している訳だ。当然リスクはあるが、SMACCIなどを活用する事で低コスト且つ短期間で幅広い対象マーケットにアクセスが可能だ。専門家もSNSなどを通してより安易に取り込める。この環境が有る意味ビジネススクールの代替となっているのだ。事例は限りなくあるが、当地の例を一つご紹介したい。ウッドランズのアメリカンスクールの高校三年生Glenn

Jones氏は半年前に仲間たちとT-Quotes (www.tquotesonline.com) を立ち上げた。本業はイーコマースでオーダーメイドのTシャツなどの衣類を売る。色や形に加えユーザー指定のキャッチフレーズなどをプリントする。これ自身は簡単なモデルだが、そこから派生する話がちょっと目を引く。T-Quotes社は立ち上げ時に株式の25%をがん研究支援団体に寄付。その後の事業収益もやはり25%をアメリカの学生たちが運営する慈善活動に寄付をする。さらにJones氏はTシャツにプリントされる啓蒙主旨のフレーズを活用してMotivational Speakerとして活躍する。今後は更なる派生サービス・事業も計画されており、企業価値も百万ドル越えが目される。Jones氏は卒業後アメリカのビジネススクールに進学するが、すでに多くの事をT-Quotesを通して学んでいるのだ。

「デジタル時代」に生きる

我々は好き嫌いを問わず既に「デジタル時代」に生きている。様々なテクノロジーが身の回りにあふれ、予想外の新たなサービスが受けられる様になった。社会制度、企業活動そして個人の生活が大きく影響されている。「デジタル」を活用するための戦略に関しては機会があればまた踏み込んだ寄稿をさせて頂きたい。ただ一言述べるならば、政府、企業、NPOなど如何様な組織体も確固たるデジタル戦略を持つ事が不可欠だと考える。業務の効率化に留まらず、消費者・利用者に更なる付加価値を提供する事を「デジタル」を通して実現するのだ。

追記：本文作成にあたってはEYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社のアミット・ランジャンパートナーに参考資料提供等の協力を得ました。感謝致します。

執筆者氏名

深田 アレン (ふかだ あれん)

経歴

30年以上に亘ってビジネスコンサルとBPO（業務委託）事業に関与。ペインキャピタルの事業会社、IBM、DHLを経て2015年よりEY APAC Advisory Centreにて日系企業向けアドバイスを担当。特に地域統括体制の設計・導入やサプライチェーン再編などを中心に、人事関連からITコンサルまで幅広く対応。各種セミナーや業界向けカンファレンスで講演。在星歴19年。

シンガポールにおける訪日旅行市場の動向とプロモーション戦略

Japan National Tourism Organization, Singapore Office
Executive Director
三宅 正寿



2016年、訪日外客数は2,400万人を超え、日星外交関係樹立50周年（SJ50）により相互交流を深めたシンガポールからの訪日客数は36万人を超えた。インバウンド（訪日）観光はその経済効果が様々な産業に及び、人口減少時代におけるビジネスチャンス、地方創生の切り札として注目を集めている。

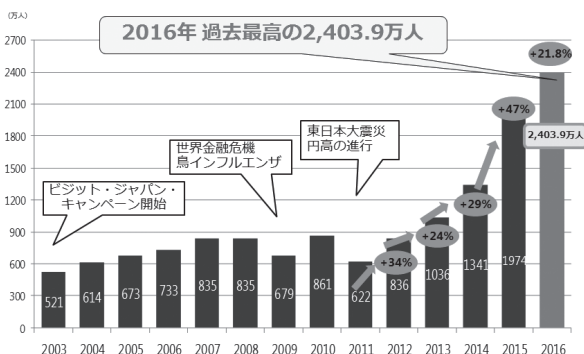
本稿では、インバウンド観光が急成長した背景、シンガポール人観光客の訪日に対するニーズや旅行形態の特徴、及びシンガポールの市場特性を踏まえた観光客誘致のためのプロモーション戦略について解説する。

1. インバウンド観光の成長の背景

(1) 急成長するインバウンド観光・消費

近年、日本を訪れる外国人旅行客数は飛躍的に増加しており、2013年に初めて1,000万人を超え、その後2016年には約2,404万人（前年比21.8%増）に達した（図表1）。

図表1 訪日外客数の推移



出典：日本政府観光局（JNTO）

また、それに伴い、2016年の訪日外国人旅行消費額は3兆7,476億円（前年比7.8%増）と過去最高を記録した（観光庁「訪日外国人消費動向調査（平成28年）」）。この額は、半導体等の電子部品、自動車部品の輸出額（それぞれ3.6兆円、3.4兆円）を凌駕する規模であり、今や日本経済を下支えする存在となっている。

(2) 訪日外国人増加の要因

訪日外国人が急激に増加した要因としては、次のようなものが挙げられる。

- ① 2003年にビジット・ジャパン・キャンペーンが開始され、国土交通省・観光庁・日本政府観光局（JNTO）を中心とした官民連携の継続的なプロモーションにより、日本のデスティネーションとしての注目度が高まったこと
- ② 東南アジア・中国に対するビザ要件の緩和、消費税免税制度の拡充、入管体制の拡充等、訪日客増加に向け、政府による制度改善策がとられたこと
- ③ 全国各地の様々な関係者間でインバウンド促進の機運が高まり、多言語でのサービスの提供をはじめとする各地の受け入れ環境整備が進捗していること
- ④ 世界で国際観光需要が拡大し、とりわけアジア諸国で所得水準向上により旅行需要が増加していること

⑤ 格安航空（LCC）を含む航空路線やクルーズ航路が拡充されてきていること

このように、訪日観光需要の増加とそれに対応する関係者の努力が相まって、構造的なインバウンド観光の成長に繋がってきたものと考えられる。

なお、それ以外にも、為替・景気、外交関係、テロ・疾病・災害への不安等もその時々浮き沈みの要因となっている。

(3) 2020年、2030年に向けたビジョン

このようなインバウンド観光の急成長を受け、今後目指すべき方向性として、政府は2016年3月に、「明日の日本を支える観光ビジョン」を策定した。同ビジョンでは、訪日外国人旅行者数2020年4,000万人・2030年6,000万人、訪日外国人旅行消費額2020年8兆円・2030年15兆円等、従来の数値目標が大幅に引き上げられたほか、「観光は、真に我が国の成長戦略と地方創生の大きな柱である」との認識のもと、3つの視点を柱とし、10の改革、35項目の施策が取りまとめられた（図表2、本文は首相官邸ウェブサイト（http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/）。これを踏まえ、2017年3月に改訂された「観光立国推進基本計画」にもこれらの数値目標が盛り込まれている。

観光先進国の実現に向けて、大きな方向性と言わば全方位的な施策が示されたものであり、今後は官民を挙げて各論レベルで実施していくことが求められる。

図表2 「観光ビジョン」に掲げられた数値目標と視点

新たな目標			
	2016年	2020年	2030年
訪日外国人旅行者数	2404万人	4000万人	6000万人
訪日外国人旅行消費	3.7兆円	8兆円	15兆円

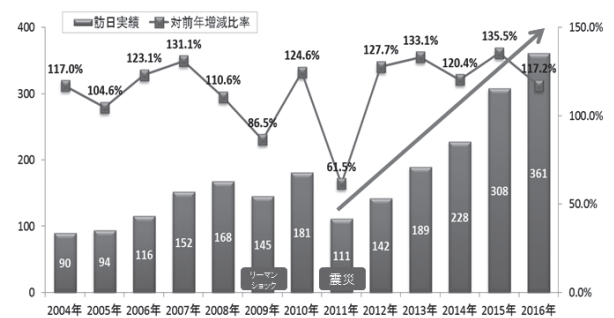
「観光先進国」への3つの視点		
視点1 観光資源の魅力 を極め、地方創生に活用	視点2 観光産業を革新し、 国際競争力を高め、 我が国の基幹産業に	視点3 すべての旅行者が、 ストレスなく快適に 観光を満喫できる環境に

2. シンガポール市場の最新動向

(1) 右肩上がりの訪日客数

シンガポールからの訪日客数は、2011年の震災で落ち込んだ後、近年は右肩上がり順調に伸びている（図表3）。日星外交関係樹立50周年（SJ50）を記念して様々な交流行事が催された2016年には、対前年比17.2%増の361,804人と過去最高を記録し、日本の観光地としての人気が高まっていると言える。

図表3：シンガポールからの訪日旅行者数の推移



単位：千人

出典：日本政府観光局（JNTO）

この数字はシンガポールの人口規模から見ても大きなものであり、昨年12月にトニー・タン大統領が国賓として訪日した際の晩餐会で、安倍首相が「シンガポール人の10人に1人が訪日している計算であります。10年後には、シンガポール人全員が日本を訪問していることになるだろうと思います。」と密接な日星関係を強調して述べたことは記憶に新しい。

(2) 訪日旅行に何を求めるのか

シンガポール人が次回の訪日観光旅行でしたいこととして、最も多くの方が挙げるのが「日本食を食べること」（63.0%、訪日外国人消費動向調査（平成28年）、以下同じ）であり、日本食が最大のキーワードである。ブランド和牛、新鮮な蟹等の海産物、いちご、桃のような熱帯のものと味が違う高品質な果物等の人気が高い。ラーメンのような日常的B級グルメから懐石料理のような本格的な和食まで、幅広く楽しまれている。

また、赤道直下の都市国家シンガポールには無い

「四季の体感」(45.6%)、「自然・景勝地観光」(44.1%)への期待が高い。雪、桜、紅葉といった四季の特徴を織り込んだPRは効果的である。

次に、「温泉入浴」(45.4%)、「旅館に宿泊」(38.1%)へのニーズもかなり高い。個人旅行者、訪日リピーター中心に旅館宿泊も増えており、以前に比べて温泉入浴に抵抗がなくなっている。

「ショッピング」(39.5%)へのニーズについては、他のアジア諸国に比べ、期待度は低めだが、1人当たり消費単価は高い方である。菓子、食品、服・かばん・靴、医薬品、化粧品、和服・民芸品、アニメ・マンガ・キャラクター関連商品等が多くの方に購入されているほか、単価が高いものとしては電気製品等が購入されている。訪日シンガポール人の日本滞在中の1人当たり支出額(全目的)は約16.3万円であり、うち買物代は約4万円である。

その他、歴史・伝統文化体験、日常生活体験、自然体験・農漁村体験、スキー・スノーボード、ポップカルチャー等、旅行目的は多様化する傾向が見られる。インバウンドではモノ消費からコト消費へシフトしていると一般に言われるが、体験型観光を楽しむというスタイルへの変化はシンガポール市場でもあてはまる。

(3) シンガポール市場の4つの先進的特徴

① 訪日リピーターが多い

シンガポールからの訪日旅行者のうち、実に7割超がリピーターであり、訪日回数6回目以上のリピーターが3割を占める(訪日外国人消費動向調査(平成28年))。リピーターが4~5割程度の他のASEAN諸国と比べても高いリピート率を誇っている。

② 地方分散傾向

訪問地別では、観光庁「宿泊旅行統計調査」によれば、東京、大阪、京都といった関東・関西の他、北海道での宿泊が絶対量としては多い。しかしながら、リピーターが多いことから、新たな日本の魅力を求め、行ったことのない地方への訪問ニーズが高まっており、関東、関西、北海道以外の地方の伸び

率が高くなる傾向がある。2016年については、震災の影響のため、九州での宿泊が対前年比減となったものの、東北、北陸、四国、沖縄の伸び率が高い。

③ 個人旅行が多い

個人旅行と団体旅行を比べてみると、この数年で急速に個人旅行化(FIT化)が進み、2016年の個人旅行比率(観光目的)は89.1%と欧米並みの水準になっている(訪日外国人消費動向調査(平成28年))。一般的に初めて訪日する旅行者や、中高年層は団体ツアーを好む傾向があるが、シンガポールではリピーターが多く、年齢別では男性・女性とも20代・30代の若い世代が市場を牽引している。旅慣れた若年層が、自由な旅行を手配し、訪問目的、訪問地域も多様化しているという姿が浮かび上がる。

④ 情報収集・旅行手配・口コミのデジタル化

シンガポール人は旅行に行く前にしっかりと情報収集を行う人が多い。旅行前に役立った旅行情報源(観光目的)として、JNTOウェブサイト(33.7%)や各旅行会社、宿泊施設、航空会社等のウェブサイトのほか、トリップアドバイザー等の口コミサイト(28.8%)、個人のブログ(26.8%)、SNS等、オンラインの情報源を挙げる人が多い(訪日外国人消費動向調査(平成28年))。そのようなオンラインによる情報収集を経て、オンラインで旅行を手配することも個人旅行者では一般的になっている。また、旅行者がブログやSNSで自らのユニークな旅行体験をシェアすることが広く見られ、そのような個人の情報発信を参考に、マニアックな場所を訪れる旅行者も現れてきている。

3. 成熟したシンガポール市場に対するプロモーションの展開

(1) ターゲットはリピーター層の成長

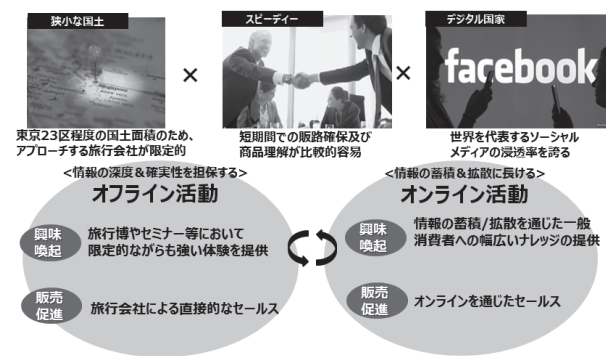
訪日観光客数はその時々の政治状況、景気や為替といった経済状況、あるいは災害等の外部環境に左右されることが多い。しかし、シンガポールからの訪日リピーターは2011年の震災直後も回復が早く、

訪日数のベースとして貢献してきた。したがって、外部環境の変化になるべく左右されず、かつ地方誘客を促進するために、訪日旅行ファンを増やし、リピートを促進することによって、中長期的に安定した訪日マーケットの成長を目指すことが重要である。

(2) オフライン×オンラインのハイブリッドプロモーション

シンガポール市場で顕著なリピーター・個人旅行者を主なターゲットとして、訪日プロモーションの執行機関であるJNTOシンガポール事務所では、オフラインとオンラインの両面からハイブリッドプロモーションを展開している（図表4）。

図表4：シンガポールにおけるハイブリッドプロモーション



シンガポールでは、旅行博で情報収集とともに旅行商品を購入する消費者も多く、また、販売促進において旅行会社の影響力も大きい。消費者の反応を見つつ、フェイス・トゥ・フェイスで確実に興味を喚起し、販売を促進するため、オフライン活動は今後も継続的に実施していく必要がある。

一方、情報収集、購買といった消費者行動のデジタル化や、リピーター・個人旅行者の多様化・深化するニーズに対応するためには、オンライン・プロモーションに工夫を加えていくことが欠かせない。SNSによる情報拡散の影響力は大きいほか、訪日上級者向けに、定番観光地ではない地域の深い情報を幅広く用意し、情報需要者にマッチングさせることはオンラインでこそ可能となる。

このようなオフラインとオンラインのプロモーション活動を両輪で展開し、相乗効果をあげること

を目指している。

(3) シンガポール向けビジット・ジャパン事業の例

JNTOシンガポール事務所が実施しているビジット・ジャパン事業（訪日プロモーション事業）は多岐にわたるが、ここでは3つの具体例を紹介する。

例1 旅行博（ジャパン・トラベル・フェア）

2016年10月、訪日旅行博「ジャパン・トラベル・フェア」をシンガポール高島屋において開催した。日本から自治体、民間企業等が出展して情報発信を行うとともに、ステージ・体験イベントや現地旅行会社による旅行商品販売も行った。約5万3千人が来場、965人が訪日商品を購入した。また、日星外交関係樹立50周年（SJ50）を記念して行われた日本文化発信イベント「SJ50まつり」、オーチャードロードを閉鎖して約2,000人が阿波おどりで行進した「フレンドシップパレード」と同時開催し、オールジャパンでの総合的なPRとなった。

例2 日本食を活用したプロモーション

シンガポールのレストランチェーン「The Soup Spoon」とタイアップし、東北・中部・九州の名産品を用いた特別メニューを開発・販売するとともに、試食イベントを開催した。これによって得られた潜在顧客を訪日キャンペーンの特設ウェブサイトやオンライン旅行会社（OTA）の訪日特設ページに誘導し、訪日旅行商品の販売を促進した。

このように、認知→興味・関心→検討・購入のパーチェスファネルをオフラインとオンラインの組み合わせでつなぎ、2016年9月～11月の連携OTAの訪日商品の販売数は前年同時期比22%増と訪日シンガポール人の増加に大きく貢献した。

例3 会員制コミュニティサイト「JAPAN by Japan」

2016年12月に、シンガポールの訪日ファン及びリピーター向けの会員制コミュニティウェブサイト新たに立ち上げた（<https://japanbyjapan.com>）。サイトのコンセプトとしては、①細分化・深化する旅行者ニーズに対応し、登録会員の嗜好や属性にマッチした訪日関連情報（自治体・企業等からのプ

ロモ情報を含む)を提案型で発信、②訪日体験をサイト内でシェアしたり、Japan Rail Cafe (タンジョン・パガー)等におけるオフラインイベントと連携したりすることにより、会員同士の交流を促進し、訪日意欲を刺激、③会員のサイト内での行動を通じて訪日リピーターを増加させるためのマーケティングデータを収集・蓄積、といったものを目指しており、現在サイトの充実に取り組んでいるところである。

4. おわりに

インバウンド観光は、GDP600兆円に向けた成長エンジンの一つであり、昨今の人口減少時代においては珍しい、目標を前倒しするほどの成長産業である。また、個性豊かな地域での体験型観光はその地に行かなければ体験できないものであり、地域経済の活性化、地方創生の切り札としても期待される。さらに、人的交流を通じた国際相互理解、ソフトパワーの向上、平和への貢献といった役割も担っており、インバウンド観光は今後とも注目を集めていくと考えられる。

本稿ではシンガポール市場の動向と訪日プロモーションに焦点を当てたが、プロモーション以外にも、「観光ビジョン」に掲げられるような、観光資源の磨き上げ、観光産業の競争力の強化、受入環境整備といった骨太な施策の推進や、民泊を含む宿泊キャパシティの確保等、対応すべき課題は多い。

今後「観光ビジョン」に掲げられた目標を達成するためには、訪日リピーターを増加させることが不可欠であり、そのためには、有名観光地の宣伝だけでなく、旅行者がどのような時を過ごせるかという経験価値を提供し、訪日外国人の満足度を上げ、日本のファンを増やすことが重要である。また、インバウンド観光の成長とともに観光関連産業の裾野は多くの業種に拡大しており、訪日外国人に支持されるような質の高い観光を実現していくためには、多くの関係者の努力と連携が欠かせない。

執筆者氏名

三宅 正寿 (みやけ まさとし)

経歴

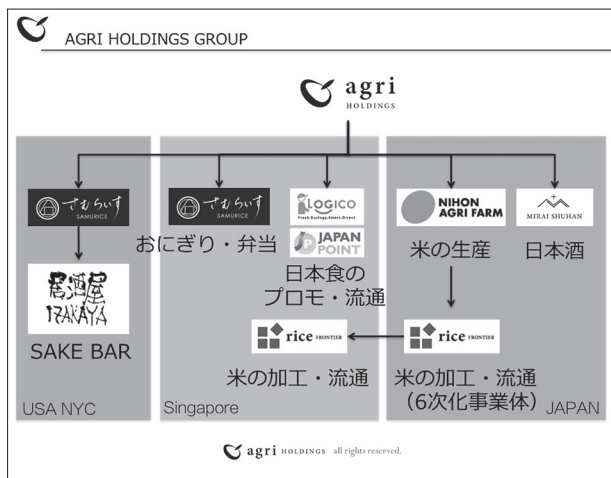
1970年東京都生まれ。1993年東京大学経済学部卒業、1999年米カーネギーメロン大学経営学修士。1993年運輸省(現国土交通省)入省後、鉄道局、航空局、海上保安庁、総合政策局等での勤務の他、OECD、奈良県庁、JR北海道及び内閣官房への出向を通じ、インフラ整備、環境、経済連携交渉、セキュリティ、危機管理等に関わる交通政策や地域の観光振興等に従事。2016年8月より現職。

コメのトヨタを作ろう

AGRI HOLDINGS INC
Owner / Founder
前田 一成



アグリホールディングスは2014年7月の設立し、「日本のAGRIとFOOD CULTUREを世界に、世界を豊かに」というVISIONのもと、約3年で日本、シンガポール、アメリカの3カ国に農業生産から加工流通、販売までを一体的に展開し、日本の農業や周辺産業の活性化と、日本の農産物・食材と食文化を世界に広げる仕事に取り組んでおります。日本の一次産業に強い企業を、日本に新しい経済モデルを作ればと思ひ、日々企業活動を行なっております。



日本は農業に限らず他の産業も高齢化や人口減から経済環境は大きく変わり、過去の成功体験は通用せず、抜本的な構造変化を迫られております。ゼロから産業を作り直すくらいの考え方で取り組まなければ、マクロとともに沈んでいくだけです。一方、ポテンシャルはどうかというと、マクロが縮小しても現時点では技術・イノベーションの素地は他国と比べても高いレベルにあると思ひます。また、日本の文化は極めてユニークで魅力あるものですので、日本人も外国人も惹きつけてやみません。ですか

ら、いまその比較優位があるうちに、いかに日本人または日本の持つコアバリューを抽出し中心・主役に据え、他の構造をコアバリューが生きる形に短時間で変えていけるかが問われています。この「短時間」が極めて重要で、農業や地域の産業、伝統産業も後継者不足や高齢化の度合いは著しく、米の農業はオリンピックが終わる頃には従事者の平均年齢が70歳を超えます。また、日本経済を支えたその他の産業もマーケットの理解とイノベーションのスピードという点においては世界を主導できなくなってきています。早く変われば自ら自身の運命を主導できるわけですが、早く変われなければバリューを見出した他者に変えられるのを待つしかありません。我々日本人が自らの手で早く構造を転換・再構築し、次の時代にも誇れる産業を作れるか、そのロールモデルとなる事業を作れるか、そういったチャレンジが必要になります。

タイトルに「コメのトヨタを作ろう」としてはいますが、日本の米産業（または農業・一次産業）にトヨタ自動車のような存在が必要だという意味で例えとして表現しています。こういった要素が必要かという(1) ブランド・販売の世界展開、(2) Global Value Chain / Supply Chainの構築、(3) 強いクラスター構築と生産のカイゼン、という3つの要素で考えています。アグリホールディングスがそれだけでトヨタになるということではなく、同産業内の様々な企業と連携・協働してこの3つの要素を実現し、自動車産業のような強いクラスター・集合体を構築できれば日本の米産業のパラダイムを変えていくことができるだろうと考えています。こういう話

になるとよく「JAや全農とあたり嫌がらせされたりしないのですか？」という質問をいただきますが、弊社がまだ小さい会社だということもあるかもしれませんが、農業も疲弊し生き残りのために変わらなければ時代ですし、反対に弊社としては日本の農業のためにご一緒したりお役に立てることがあると思っており、いくつかの農協とはすでに協力関係も始まっています。

1点目のブランド・販売の世界展開というところでは、SAMURICE（さむらいす）というブランド構築およびおにぎり・お弁当を中心とした日本の米関連製品の販売拠点を作っています。現在シンガポールでは5店舗と工場を展開しています。昨年より米国・ニューヨークでSAMURICE及び居酒屋（日本酒を提供する店として）を展開しています。



もう一つの弊社が展開するブランド・出口作りの取り組みとして、JAPAN POINTという日本生産者と海外需要者を結びつけるプラットフォームを2016年11月シンガポールから展開を開始し、2017年5月時点では120店舗15万人を超えるネットワークになっています。消費者は日本のものを購入しポイントを貯め、景品や日本への旅行に交換できたり、日本の各産地のフェアなどお得な情報を入手していただけます。飲食店・小売店は消費者の情報を今までより広範囲・詳細に把握することができ、また、産地の情報・商品を得ることができます。日本の産地はその消費者・飲食店・小売店に対して認知・販売を行うことができるというプラットフォームになっています。

この「海外消費地のネットワーク・情報を持つ」というのが日本の産地や地方の海外・輸出に対する取り組みのスタート地点になると考えています。



産地・生産者に対し売れる商品（農産物）の情報をフィードバックすることで、産地側が海外市場について考え、徐々に生産・輸出・販売を組み立てられるようになります。他の産業では当たり前に行われていることですが、農業や地方の食品メーカーでは「出荷したら終わり」のことが多く、需要側と生産側の情報の分断が顕著で、マーケットの情報を持って生産に取り組んでいる生産者はごく一部です。SAMURICEやJAPAN POINTはその状況を打破し、地方の生産者や農家が稼ぐきっかけを作るべくオールジャパンで取り組めるブランド・事業展開をしております。

2点目のGlobal Value Chain / Supply Chainの構築ですが、1点目で構築した世界展開するブランドや売り場に、より価値ある求められる形で産品や商品を届けていく取り組みです。米の取り組みは「自社のバリューチェーン」として、日本で生産した米をシンガポールに輸出し、精米、炊飯、おにぎり、弁当と加工度を上げながら、お客様のニーズにあった形でそれぞれ販売や卸売りをしています。一方、JAPAN POINTの取り組みは「産地のお手伝い」として、情報・物流・決済などの必要な機能をシンプルな形で組み合わせられるように提供しています。

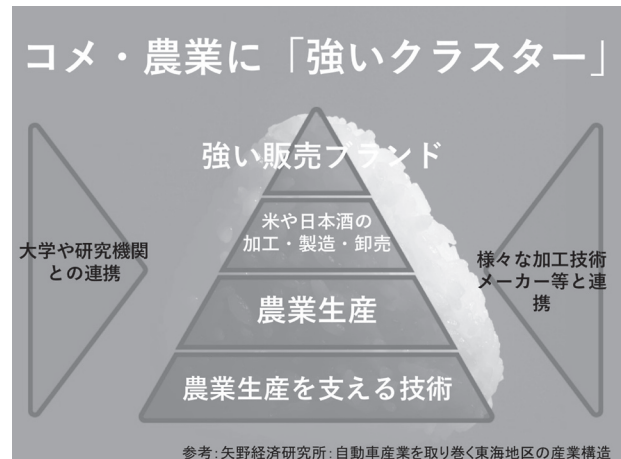
日本の産業は輸出や海外マーケットの獲得において、日本の食品・農産品・地方産品においては特に、川上・川中・川下の中で今まで川中企業が強いことが特徴でした。しかし、本質的な日本経済、特に地方経済の活性化・再成長を考えると川上や川下が強くならなければならないと考えています。川下のブランディングや事業が強くなることでマーケットの拡大・差別化になり、川上のものづくりの収益

力や商品開発が強ければ商品力も高まり、周辺企業も潤い地方経済も活性化します。その結果、輸出の経済規模が大きくなる中で川中もより拡大できると考えます。この形が日本の地方も含めた全体の経済の再生に必要なサプライチェーン、バリューチェーンのあるべき姿なのだと考え、取り組みを進めています。



3点目の強いクラスター構築と生産のカイゼンですが、弊社はまずエンジニア・メカニックによる生産のカイゼンを進めようと考えております。現在シンガポールでの日本産日本米に比べ、海外産日本米の価格は半値以下です。更に、当然日本産の方が美味しいのですが、海外産の日本米は美味しくなってきました。日本の農業者の立場としての危機を感じております。様々な形での海外生産というのは防ぎようがないですから、日本のカイゼンのスピードを上げることが不可欠です。米生産のコストの約60%が機械代、人件費、土地代で占められます。この大きいコストを抑えていくには、もっと機械を無駄なく使いきること、一人当たりの生産性を上げること、土地を集約することで、これらの課題は概ね「エンジニア」にまともと考えています。また、現在農業はドローンやセンサー、様々なICTやIoTが登場していますが、それらのイノベーションを農業の現場が享受するためにもエンジニアの存在が不可欠だと考えています。また、日本の農業の周辺には多くの技術・成果を持った優秀な企業や研究所がありますし、精米・炊飯加工・食品加工も同様に素晴らしい技術を持った企業が日本には多くありますので、様々連携しながら強いクラスター形成やバ

リューチェーン構築をしていけたらと思っております。



農業は危機も迫っていますが、生産のカイゼンは手つかずのところも多くあり、つまり可能性に恵まれ取り組みがいのある領域です。今後弊社は日本では各地に生産を広げ、海外でも生産を行い、日本に多国籍農業企業・産業クラスターを構築できればと考えています。日本にはまだまだ活かされていない、眠っているバリューがたくさんあります。これを新しい時代の世界のニーズや環境に適合させ、価値を発揮できる構造に変え、日本農業と食の可能性を世界に発信してまいります。

執筆者氏名

前田 一成 (まえだ いっせい)

経歴

一橋大学商学部卒、2006年からベンチャー企業への投資、事業構築等を始め、日本・アジアで成長する十数社の企業の株主・役員を務める。2013年まで日系IT企業の中国代表、大手広告代理店関連会社の共同代表を務めた。

2013年より農業と食の事業を開始し、アグリホールディングスを創業。アグリホールディングス株式会社代表取締役社長。日本では農業（主に米の生産）、シンガポール及び米国ニューヨークでは日本米おにぎり・お弁当事業SAMURICEを展開、また、農林水産省系ファンドの出資を受け日本米の流通・輸出を行う六次産業化法人であるライスフロンティアを設立するほか、日本食材を使用する加盟店ネットワークJAPAN POINTの展開などを行い、日本の農業・産地から世界市場を獲得するグローバル・バリューチェーン構築に取り組んでいる。



業界プラス1 「建設」

近頃のオフィス環境って？

OKAMURA INTERNATIONAL SINGAPORE PTE LTD
Division Manager of Design & Project

岡田 弦也



シンガポールミックスカルチャー

日頃、オフィス環境を提案する立場として、多国籍企業が集結するシンガポールのオフィスは、大変興味深い。デザインへの嗜好もそれぞれに个性的で日本では味わえない独特のデザインカルチャーが存在していると感じる。ファッションや建築もしており、トレンドに左右されない自由でダイナミックなカタチと色彩がとて新鮮である。それぞれの宗派寺院もお互いに尊重しながらもシンボリックに主張されたデザインとなっているし、日本では周辺住民から裁判を起こされそうな派手なペイントのHDBも何故か街に溶け込んでいるし、さらには5年ごとに住民の投票で別の色に塗り替えることを義務付けられていることなどもクリーンシティを掲げる国策なのだろう。また、職場環境でいうと多国籍な企業が集結し、多民族が一同に会して働ける環境というのもアセアンの中でもシンガポールは、特徴的なのではないだろうか。私のオフィスも30名ほどではあるが、5カ国もの仲間がおり日々お互いを認めながら目的達成に向けて生活している。このような機会をいただき、これからの働く環境やワークスタイルについて、シンガポールの事例などを紹介しながら考察してみたい。これからの働き方へのヒントとなれば幸いである。

働く環境の変化

世界の産業革命時代は、オフィスは生産工場の延長上にあり組織は生産性を上げるための緊張を強い

る「空間」であったという。1980年頃になるとOA機器（オフィス オートメーション）と称されるコピー機やシュレッダーマシン、FAXが配備され1人1台の固定電話が与えられる。その後1人1台のコンピューター化が進み、情報の交換はコンピューターを介して行うことが可能になり、業務のスピード化が図られていった。このころでは、個々のプライベートとフェースtoフェースのコミュニケーションを重視したオフィス計画が主流となっていった。現在、社会で活躍している主な世代を、ベビーブーマー世代（1946～1964年生まれ）ジェネレーションX世代（1965～1979年生まれ）ジェネレーションY世代（1980～1995年生まれ）の世代でカテゴライズされることがある。オフィスでは、これらの世代の人々が組織や個人の関わり方などを求め、モバイル環境も手伝って「いつでも、どこでも、だれとでも」プロジェクトを進めることが可能となった。オフィス環境は、よりスタッフ間のエモーショナルな関係を重視するオープンスタイルへと進化している。

また、間もなく1995年以降に生まれたジェネレーションZ世代の多くも社会に合流する。インターネット環境の中で生まれ育った彼らを「デジタルネイティブ」と称されているが、新しい価値観と労働観で、オフィス環境にどのような影響と変化をもたらしてくれるのか。繋がりやコミュニティを重んじるとされる彼らが活躍できる働く「場」とは「作法」とは何かを考えてみたい。

1980年当時、アルビン・トフラーという未来学者は「第三の波」というベストセラーの中で「人類

が経験した第一の‘波’は農業革命、第二の‘波’は産業革命、第三の‘波’は情報革命であり情報社会へと移行すると予想していた。今第三の‘波’は間もなくレイカーツウワルの説くシンギュラリティ（技術的特異点）に到達しようとしている。この第四の‘ビッグウェーブ’に備えて組織は、どう立ち向かい乗り越えていけるのか、人々の考え方や働き方がどう変化していくのかを想像しながら、今後の働く環境を設計できることが一番の楽しみである。

ENGAGEMENTが創り出す理想的な組織

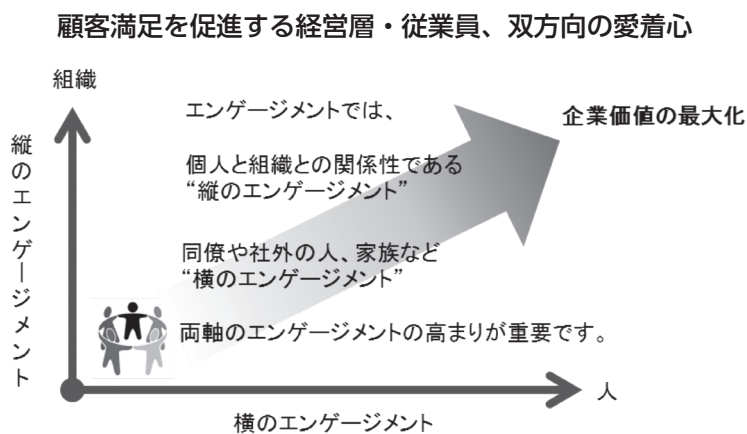
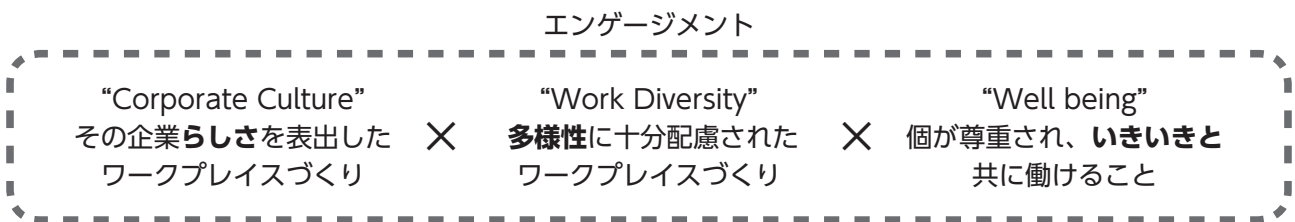
多くの企業では、企業価値の最大化を目指し生産性を向上させて顧客満足度を上げることが、重要な経営課題となっている。今後益々、加速する超情報化社会でも、生活と働く環境、社員と組織、企業と

顧客の絆をどう継続強化させていけるのかがカギとなっている。

経営層、従業員の双方向からの愛着心を深める働く環境を創造できるかが、エンゲージメントを高められると考える。「組織が成功出来るかどうかの要因である生産性、離職率、顧客ロイヤルティ、利益率にも相関性がある」といわれおり、経営層は従業員が働きやすい施策・環境を提供し、社員はそれに応じて社会に貢献していく関係こそが理想的な組織といえるのではないかと考えられる。

組織を成功させるエンゲージメントとは、大きく分けて“Corporate Culture” “Work Diversity” “Well Being”の3つのキーワードに分けられる。それぞれを働く環境（ワークプレイス）に置き換えて理想的なオフィスづくりのヒントとして考えたい。

【エンゲージメントに配慮した環境づくり】



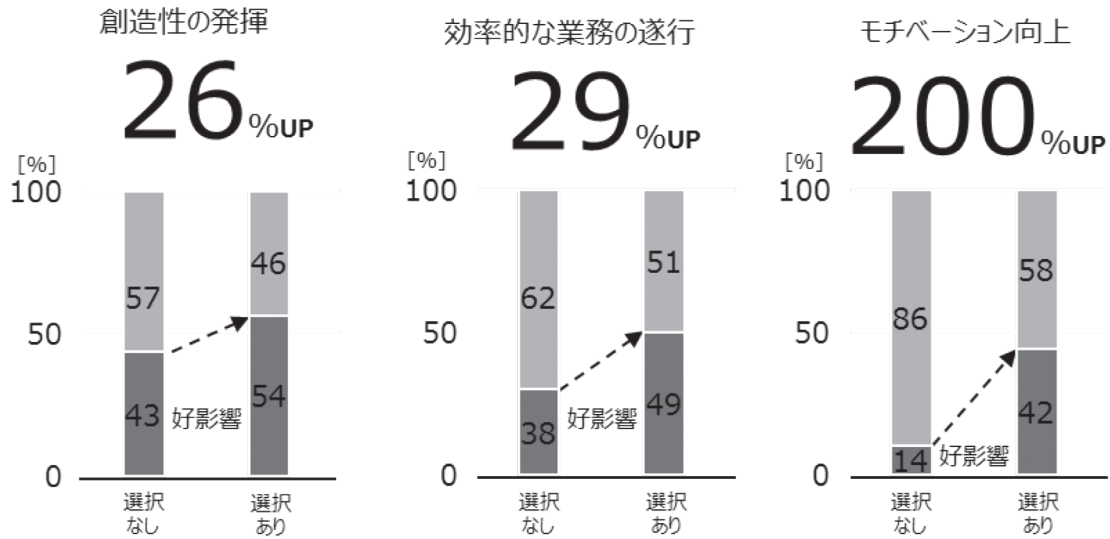
1：Corporate Culture：その企業らしさを表出したワークプレイスづくり。

例えばGoogleのオフィスでは、社内規則、勤怠管理、環境デザインから家具小物、福利厚生に至るまでGooglyと呼ばれる、Googleらしいファンキーな基準を満たしていないといけないという。そこには、Googlyな考え方を持ったファンキーな感性の人々が集まっていると容易に想像できるだろう。

2：Work Diversity：多様性に十分配慮されたワークプレイスづくり。

前にも記述したとおり、産業革命時代から1980年代の組織では業務効率と処理スピードの短縮化が重要とされそこでは、如何に早く処理をすることが出来るかが重要とされていた。しかし、世の中のニーズが多様化して細分化されてくると、オフィスにはさまざまな個性を持った人々が集まりいろいろ

【作業に適した環境を自ら選択できるオフィスと選択できないオフィスの生産性比較】



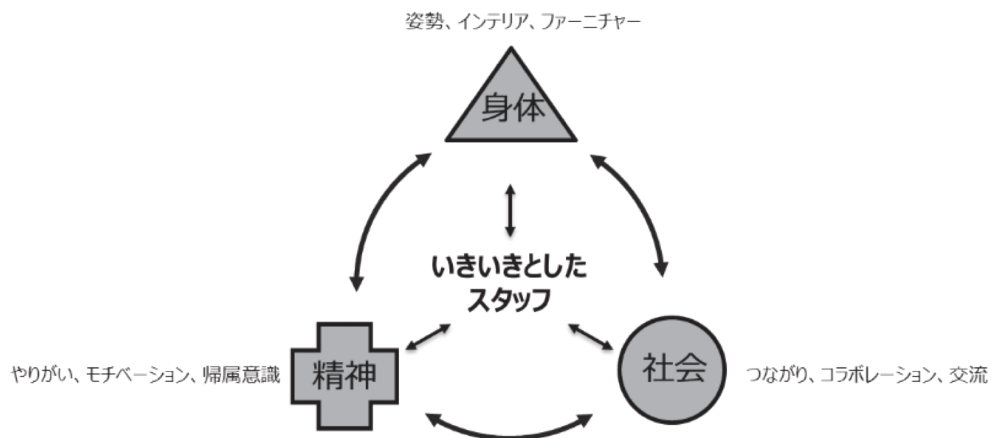
出典：岡村製作所

な作業に携わってくる。個々の特性に応じた働き方を尊重しながら各々の能力を最大限に発揮してもらえる環境。「多様な人々 X 多様な仕事 = 多様な環境」という考え方は、ごく自然なあり方だと思う。多様な環境を用意すること、人々がそれぞれの仕事をそれに適した環境で作業できるように設えた働く環境をABW (Activity, Based, Workplace) という。欧米から広がったワークスタイルの考え方でシンガポールでもだいぶ普及してきている。ABW (Activity, Based, Workplace) の効果

3: Well-Being: 個が尊重されてイキイキと共に働くこと。

今も昔も、オフィスの中で最も気になることといえば、まず人間関係ではないであろうか。役職、国籍、雇用、就業形態、異動転職、また最近では社外協業、業務提携、成果主義による社内転輪、仲間意識の低下など仕事上での人間関係も、一層複雑化している。ICTの変化によって、業務上での対面コミュニケーションも減少、WEB会議SNSなどコミュニケーションの手法も変化してきた。「いつでも、どこでも、だれとでも」アクセスでき

【Well Being : いきいきと働けるための3つの「環境」経営戦略】



出典：岡村製作所

るため仕事と生活のボーダーレス化もますます進んでいる。

これらの企業活動の影響として、社内コミュニケーション不全による組織の知識創造阻害や心身健康問題による医療費、人件費、情報漏えいリスク、生産性低下によるビジネス機会損失など、他人事と思えない状況が起こりうるのだ。Well Being とは、身体的、精神的、社会的に健康的に働ける状況を整備する経営戦略のひとつとされている。

オフィス環境を経費ではなく投資と考える

もちろん昔ながらのオフィスや組織編制でも、業務は通常行えていることだろう。しかし従業員が目的達成に向けて更にパフォーマンスを発揮できる環境やメンバーを整備できるならば、投資としては充分価値はあるだろう。企業価値を反映し、時代のスピードに反応できる健康的な経営を継続させることは、企業にとっても社会にとっても重要であり、各業種や企業の考え方によってもオフィスは、十人十色である。オフィス経費を少しオフィス投資と考えると、新しいイノベーションを起こすためのトリガーと考えては如何であろうか。以下にシンガポールでも注目されている働き方とオフィスの一例を紹介したい。

今注目されている働き方1：ABW

昨今、世界的に注目されているABW“Active Based Workplace”以下ABW、ワークプレイスづくりの手法が挙げられる。個人のアクティビティをより最適に、より効果的にサポートできるようにデザインされたワークプレイスの総称。仕事の内容や目的に合わせて、多様な環境が用意されており、そこから個人やグループが主体的に選択して働けるワークプレイス。

ABWのポイントとして多様な設えの環境、ICT、家具と運用ルールが計画的に用意されており個々が自席の場所に縛られることなく業務をより創造的、効率的に行うためのはたらく空間となっている。世界穀物商社のカーギルシンガポールオフィスでは、業務効率促進や健康促進に配慮された立ち作業などを個別に調節できるHeight Adjustable Table（電動上下昇降式デスク）も全席に採用されており、より個人への生産性への配慮と快適な環境が提供されている。

今注目されている働き方2：Co-Working

今や組織内の知識に囚われず、企業や個人の才能ある他の分野の人たちと刺激しあい、仕事上での相



写真：Cargill Asia Pacific Holdings Pte Limited-Singapore Office

乗効果やコミュニティ形成、オープンイノベーションを目的として外部や世界のプロフェッショナルとビジネスやプロジェクトを立ち上げるワークプレイスが増えてきた。

安価な賃貸料で資金力のないフリーランスやエージェンツといった独立した個人や少人数でも秀でたアイデアや各自のスキルで世界を相手にビジネスを展開することも出来るという。また、世界の優良企業や投資家などもスポンサーとして参画している。この業態では、コンシェルジュと呼ばれるコミュニケータースタッフが、独自のネットワーキングでお互いの出会いのきっかけを創出してくれる。毎月、数百とも言われるさまざまなマッチングイベントが開催されており、プレゼンテーションの機会が十分に用意されているという。以下に紹介する、IMPACT-HUBというシンガポール最大のCo-Working Placeは、Prinsep店（左下）と昨年オープンしたCappege-Terrace店（右下）既に600名以上が登録利用しており、世界86カ国に拠点も展開されている。



写真：Impact HUB 提供

つい先日もオーチャードにあるSpace-MobというCo-Working Spaceが東南アジア最大のUS550万ドルのSeed-roundを手に入れたと話題になったところだ。オフィスの最新トレンドとしてCo-Working Placeから目が離せない時代が続きそうだ。

シンガポールの特徴的なオフィス設計

土地柄、多民族宗教に配慮した特殊要件のインテリア計画を求められることがある。例えば、オフィス内のお祈り部屋の計画やハラル対応のパントリー設計、風水を取り入れたオフィスデザインなど日本ではあまり経験のない相談やリクエストを受けることがある。そんな中でシンガポールでは、特に風水を考慮した都市計画や建築物なども有名である。意識すると街のあとこちでビルの入り口や広場にある噴水や水盤も金運や繁栄を左右する大切な役割として計画されているという。また、六角形八角形の建物にも意味が隠されているらしい。六角形は自然界の蜂の巣や雪の結晶など、3画形の組合せとして陰陽が調和するシンボルとされており、八角形は8方位を意味し森羅万象のパワーを集められる形といわれている。シンガポールISGDコインは、故リー・クアンユーが国民に渡したお守りで八角形のデザインをしていることでも有名である。

特に水の話では、シンガポールリバー沿いのビルで場所や方角で運氣をもたらすといわれる人気のユニットなどは、賃貸料が下がらないとの噂もあるほど。風水では、広い意味で場を活性する気を「生氣」と呼び、逆に場を乱す気を「殺氣」と呼ぶ。オフィスづくりでは、「殺氣」を回避、防御することが重要で、次に「生氣」を取り入れることを検討するという。設計を進める際には経営者、要職者の生年月日と生まれた時間から、吉凶方位を求める。風水師を介してコンサルすることもあるが日系企業の多くは、社長も期限付き駐在の場合も多く異動の度に改修工事を必要とすることになるので注意したい。考え方もさまざまあるようだが、経験上効果のあると言われている共通する「殺氣」を和らげるとされるオフィス計画ポイントを紹介してみたい。

1. 柱や壁の角（鋭角な突起）は、殺気を生む場所とされており、角をなくすデザインやスムーズにする丸いカバーを設置して殺気を和らげる。鋭角のスペースはあまり良いとされていない。
2. エントランスには、強い気を和らげ、良い気が溜まる効果のあるカーブした壁が効果的とか。その他、植物をおくことで和らげる効果があり、中国系オフィスでよく見られる水や金魚を飼育しているのも「金」を入りやすくする工夫だとか。
3. 殺気も入りやすいとされる入り口正面には、直接席などを配置することを好まれない。「病気や怪我、すぐに退職してしまう」と改修依頼を受けたこともあるほど。低いパネルや植物で遮蔽するよう心がける。
4. 日本では、一般的に窓側に配置する役職席なども背中をガラスに向けていることが、運氣が逃げるとされることもあるようだ。配置を斜めにしたり横向きにして工夫する。壁に背を向けた配置が好まれる。
5. 植物は、悪い気を浄化し生気を生み出すとされている。サンスベリアなどの上に向かっていくものは社員の士気や業績を向上させ、丸みのあるポトスなどの葉は、コミュニケーションを活性化するといわれるが、枯れさせることは逆効果となるのでメンテナンスも含め検討が必要。
6. 弊社のオフィスでも机に小さな鏡を置いているスタッフを見かける。これも風水的に気の流れや向きを変えるとされ、人間関係を改善する効果があるようだ。

これらは、一個人と一部の現地スタッフの意見として解釈していただき、決して専門科学的な裏付けなどが無いことを了承いただきながら、当地のひとつの風土として気軽に試してみてもは如何だろうか。

さいごに

毎年季節になると、ふるさとのお寺の鳥居をくぐる瞬間、普段あまり意識したことがない「おごそかな」気分にも包まれる。少し背中を伸ばし心地よい緊張感のある時間を過ごすことがある。日本人でなくとも世界のオフィスやワークプレイスにも少し背筋を伸ばす鳥居と同じような気分をスイッチする機能があるようだ。シンガポールや世界の良質なオフィスには、各社の独特の世界感が漂うようなデザインが施されており、企業文化や社員のマインドなどを肌で感じることもある。訪れた瞬間にその企業がどんな会社でどのようなことを大事にしているかを直感的に感じることもあるように、そこで働いている人々もお互いに影響を受けあい企業価値を高めていること実感する。

この先どんなにテクノロジーやAIが進化しても人と人が出会い刺激しあえる働く環境は、無くならないしエンゲージメントを高められるエモーショナルな空間こそ、優良な人々が集まり、良質な働く場所となり、ゆるぎない企業となっていくのだと信じている。これからも、シンガポールやアセアンの文化を吸収しながら日本的な感覚を忘れず良質な空間を提供する努力を続けていきたいと思う。

執筆者氏名

岡田 弦也（おかだ げんや）

経歴

1973年 東京生まれ

1995年 岡村製作所首都圏デザイン本部入社、首都圏のオフィスデザイン改修移転プロジェクトなどに携わる。

2006年 外資法人支店デザイン室長として外資系企業の地域本社移転プロジェクトなどに参画。

2012年よりシンガポールにてアジア地区のオフィス構築プロジェクトに従事。認定ファシリティマネージャー
趣味は、ゴルフとサーフィン（2017年4月30日記）

An Evening of Noh – Presentation by the students of Intercultural Theatre Institute (Singapore) 7 March 2017, Malay Heritage Centre



ITI students present Noh play, Momijigari Oni-Zoroe

月報1月号にて既報の通り、シンガポール日本商工会議所基金「2016年度基金」からは、16の団体と2名の学生への寄付金授与が決まりました。その中から、今回は Intercultural Theatre Institute (Singapore)が主催としての「An Evening of Noh」についてご紹介します。

また、現在 JCCI 基金から奨学金を得て就学中である留学生2名（2017年7月帰国予定）にもインタビューを行いました。

Japan has many lauded traditions, and one of them is the ancient performing art of Noh. Believed to have its beginnings in “Sangaku” (comprising of songs, illusions, imitations, puppetry and dance), it is a form that had found its place into Japan’s royal courts by way of China during the Nara period (8th century A.D.).

As with a number of art forms that enjoy royal patronage, it evolved and broadened in popularity to the publics in the temples and streets, and so “Sangaku” became “Sarugaku”. “Sarugaku” was popular between the Heian and Kamakura period (8th – 14th century A.D.), but in an about-turn, with the inclusion of more specifically Japanese history, literature, song and dance, the form once again took on refined aesthetics and came to be the

Noh that is known today.

Noh, established in 14th century, is credited significantly to the father-and-son duo of performer-playwrights Kan-ami and Zeami, respectively.

Kan-ami founded the Kanze schools (one of five prominent Noh schools active today, and the largest of them), while Zeami was responsible for many of the plays that form part of the repertoire, performed even till this day.

So what does this traditional performing art form have to do with actor-students from Singapore, Malaysia, Australia, France, India, Philippines or China?

At Intercultural Theatre Institute (ITI), a specialised, independent actor-training school in Singapore, immersions in a number of traditional Asian performing art forms is a critical part of the three-year programme. While the school trains actors for the contemporary stage, the co-founders – the late Kuo Pao Kun and current director, T Sasitharan (a.k.a. Sasi) – have passionately

believed in the richness of the region's traditional art forms in lending context and an acting vocabulary for the actors of today and tomorrow.

"The touchstone of the [traditional form] method is the master-teacher. S/he is the living embodiment of the knowledge we seek, and as such, must be acknowledged as *primus inter pares*," Sasi recalls, "Kanze Hideo (1927 – 2007), who personally inaugurated ITI's link to Noh in 2002 was such a living embodiment of an exquisite tradition; an almost unbroken lineage extending back 600 years. We shall always be grateful and honoured that Master Kanze came to teach and act as consultant in connecting ITI with Noh."

That is why, once every two years, renowned Noh performers and teachers from the Kanze school, Kanze Yoshimasa and Kuwata Takashi, spend between eight to 10 weeks imbibing the Year 1 and 2 students at ITI with the critical aspects of Noh.

For ITI's students from Singapore and around the world, the training in Noh gives them insights into a rich theatre heritage and exposure to a different cultural perspective. The aim is to instill in them the aesthetic discipline and skills of Noh theatre that will enhance their own contemporary practice.

Other than Noh, the other traditional art forms taught at ITI are Kutiyattam, one of the oldest dance-drama forms originating from Kerala, India, Beijing Opera from China, and Wayang Wong, a courtly dance-drama from Java, Indonesia.



Intensive Noh term of training for ITI students with Kanze Yoshimasa and Kuwata Takashi

From January to March this year, Kanze sensei and Kuwata sensei were back in ITI to teach new cohorts of students for the Noh term. It was a big class of 21, including visiting students from the Western Australian Academy of Performing Arts that demanded the attention of the senseis in their training every afternoon.

ITI's master-teacher in the form, Kanze Yoshimasa, hails from a renowned lineage, and is a descendent of Kan-ami and Zeami. An active shite-kata actor in Noh in Japan, he is the oldest son of Master Kanze Yoshiyuki, the fourth head of Kanze Kyuhkoh-kai, a branch family of the umbrella Kanze school. Trained by his father, he made his professional debut at the age of three. Aside from continuing the tradition, Kanze Yoshimasa has also founded Know Noh Company, is a member of the Japan Nogaku Association and is certified vocationally as shite master of the Kanze school.

In his teaching capacity at ITI, Kanze sensei is assisted by Kuwata Takashi, also an actor and teacher at the Kanze Kyuhkoh-kai. Trained as a live-in disciple under Master Kanze Yoshiyuki, he is an active performer in Japan and overseas.



Noh master-teacher, Kanze Yoshimasa, explains to an ITI student how to position a Noh mask

For many of the students who have not encountered the art form, it was a challenging journey learning not just the principles of Noh, but the culture and language that inform it as well. Every afternoon, class was taught in Japanese, with the assistance of a translator who sat in every session.

At the end of the immersive training with the master-teachers, the students present a showing of *shimai* (short dance sections), as well as selected scenes from *Kantan* and *Momijigari Oni-Zoroe* to a by-invitation audience.

The presentation evening is, itself, a departure from a Noh performance. In strict, classical Noh training, actors' roles are fixed and an actor can only perform in the part he is trained in. As such, main character or shite actors perform only those roles in different plays; the same applies to actors who train for companion roles such as shite-tsure, secondary character roles of waki, or play intermediary character role ai-kyogen. There are no crossovers between the positions and this extends to the

hayashi ensembles, where musicians of one instrument do not play other instruments.

As such, Noh schools in Japan are role-specific in their training. However, specially customised for ITI's training purposes, to allow the actor-students to understand Noh in a comprehensive manner, students are taught all roles of a play to allow them to experience the different characters' approach.



ITI students presenting an abridged version of Noh play, Kantan

For the evening, the students took turns presenting short Noh dances, known as shimai, before putting up an abridged version of Kantan. Kantan tells the charming tale of a traveller, Rosei, who is on a journey to seek enlightenment. At an inn enroute in the village of Kantan, he settles down after a meal and has a glorious dream of being an emperor, celebrated by dances and pageantry. But awoken to take his humble millet meal, Rosei realises the fleetingness of time as revealed by his dream, and gains a little epiphany from his sleep.

Momijigari Oni-Zoroe, also known as "Autumn Foliage Viewing" ended the evening's presentation. The story takes off from its title, when a group of autumn-appreciating ladies encounter a general and his entourage in the mountains. After much drinks and dancing, the general awakes from a dream's insights, to realise that the ladies are, in fact, demons to be fought.

The Japanese Chamber of Commerce and Industry, Singapore supported this year's term and presentation, for the first time. Guests from JCCI Singapore were also invited to attend the presentation evening.

Ringo Lee, of JCCI Singapore, said, "Our members and I had enjoyed the performances tremendously! I am personally touched by the keen efforts put in by the students for this presentation."

The eight weeks of immersive learning has definitely

made a lasting impact on the students. Year 1 student from the Philippines, Earnest Hope Tinambacan, reflects on the Noh term, "In these short months at ITI, aside from the skills I learned – such as vocal, body, and acting techniques – I have also learnt how to appreciate one's own local culture and how to be inspired by it in order to create a culture-inspired contemporary performance. I have also learnt the importance of one's responsibility as artists in uplifting, promoting, and protecting culture and cultural rights. One such experience and example is in our [recently completed] Noh theatre training, which has made me appreciate further the richness of Asian culture."



ITI students with Noh teachers (front row, centre) after the presentation

We look forward to welcoming our master-teachers back in 2019 when new cohorts of students will experience and be enthralled by the first-hand training in a new Noh term.

Ms. Tan Shu Hui, Linnah

早稲田大学 国際教養学部
日本概論コース 奨学生
(September 2016- July 2017)

1 Among all the courses that you have taken at the university in Japan, which is/are your favourite course(s) and why do you like it/them?

My favourite courses at Waseda University were “Japanese Literature after 1945” and “Looking at Japanese society and language through motion pictures.” I really enjoyed “Japanese Literature after 1945” as I love reading Japanese works, and this class gave me the opportunity to learn about authors and works that I did not know about before. It gave me a lot of insight into how Japanese people were affected by the war at a more personal level, and also made me more aware of the historical background to the literary works that I read. “Looking at Japanese society and language through motion pictures” was a similarly insightful course that made me more aware of how changes in society and societal structures can and are reflected in language. It also made me think a lot more about the relation between gender and language.

2 In what ways has this scholar program helped to better your understanding about Japan, its culture and people?

This scholar program has allowed me to not only learn about Japan from Japanese professors in Japan, but has also allowed me to experience the culture that I have been learning about. One thing that struck me since coming to Waseda has been the very real cultural differences between Japan and Singapore. I thought that compared to Western countries, Japan and Singapore would have more similarities in culture. However, I realized that Singapore may be a little more Westernized in the sense that Singaporeans are just as vocal about their opinions as Westerners, whilst Japanese students tend to share their opinions only amongst their friends (rather than in front of the whole class). I have learnt in class that Japanese people prefer to reach a consensus amongst their “in” group before approaching the “out” group-this example clearly reflects the reality of what I have learnt in class.

3 With this scholarship experience in Japan, how you would want to bridge yourself between Singapore & Japan in future?

Having had this scholarship experience, I believe that I can be a better link between our two countries as I have a deeper understanding of the differences and similarities between our countries. To begin with, I believe that I can

be a bridge at an individual level. Through this program, I have been able to speak with many Japanese people and have been able to discuss our cultural differences and similarities. I feel that in this way, they have developed a deeper understanding of Singapore, and would have (hopefully) gained more interest in learning about our culture. I have also learnt practical knowledge about Japanese culture that I could not learn in textbooks, and I would love to share this new knowledge with my friends back home, so they can better appreciate the Japanese culture that they see in Singapore, and maybe seek to experience it for themselves by going to Japan.



(Photo taken at the Entrance Ceremony)

4 With this scholarship program coming to an end in July, what do you think that you would miss most about Japan upon returning to Singapore?

I think that I would miss the bookstores the most. I love reading, and I was delighted to learn that all the books are priced at a fixed price throughout all bookstores in Japan. These fixed prices are also much cheaper than what you can find in Singapore. In fact, Japan has so many types of bookstores-I will definitely miss the variety when I return home. There is the normal chain bookstore; there is the old and run-down second-hand bookstore; there are the heavily discounted second-hand bookstores, and so much more. I find it very interesting that in the age of the Kindle and e-books, Japan still has a very strong paperback book culture. I think the strength of the publishing industry may have to do with this. I often wonder if we could apply any of this aspect of Japan to revive the culture of reading in Singapore as well.

Mr. Lim Ruey, Roy

早稲田大学 国際教養学部
日本概論コース 奨学生
(September 2016- July 2017)

1 Among all the courses that you have taken at the university in Japan, which is/are your favourite course(s) and why do you like it/ them?

My favourite course thus far is a Japanese language class titled "Oral Communication Practice: Speech and Discussion 6". This module really suits me because it is all about sharing your opinions, asking questions, and listening to what others have to say. I even get the bonus of practising my Japanese while doing so! The teacher was really experienced and she regulated the class discussions admirably. I also met a good friend or two in this class, with whom I will probably be taking classes with again next semester.

2 In what ways has this scholarship programme helped to better your understanding about Japan, its culture, and its people?

Living in Japan has been a surreal experience for me. I have learnt so much about Japan through my daily interaction with Japanese people. However, the most important insight I have gleaned has to be how the Japanese way of thinking is always socially-oriented and prioritises the consideration of others. For example, my Japanese counterparts would check their surrounding for rubbish after they have utilised a certain training facility, or inform me much earlier if they are going to be late for an event. This social awareness, to me, is more keenly felt in Japan.

3 With this scholarship experience in Japan, how would you want to bridge yourself between Singapore & Japan in the future?

With a better grasp of the Japanese language and a fuller understanding of Japanese culture, I hope that I am now



(The recent me)

in a better position to support the blossoming bilateral ties between Singapore and Japan. I aspire to be a foreign service officer who specialises in Singapore-Japan issues, and I believe that is one tangible way that I can contribute to this already fantastic relationship after a phenomenal SG50.

Also, I would want to spread the word and let my Singaporean peers know more about Japanese culture! As everyone is bound to have some preconceived notions or misconceptions about a foreign land they have not been to, I would like to share with them my personal experiences, and encourage them to embark on their personal journey to Japan as well.



(Met people from all around the world in Human Security class)

4 With this scholarship coming to an end in July, what do you think you would miss most about Japan upon returning to Singapore?

There are many things that I would miss. I would absolutely miss Japanese food! The ramen and sushi here are just indescribably affordable and delicious. I would also miss some places that I have fond memories of in Tokyo, such as Asakusa.

Perhaps I would miss my friends the most though! During my stay, I made some wonderful friends whom I am really proud of, and it would hurt to contemplate how we would now be living more than a 6 hour airplane ride away from each other.

日本シンガポール協会便り No.50

日本シンガポール協会よりお知らせです

東京で練習して、シンガポールで歌いましょう♪

混声合唱団「JCT」へのお誘い



The Japan Singapore
Association



Chorus TOKYO

かつてシンガポール日本人会の合唱団に籍を置いた歌好きの仲間が、帰国後2008年に都内で立ち上げたアマチュア合唱団です。2014年から、日本シンガポール協会の合唱団となりました。

JCTの最大の目標は2年に一度、シンガポール日本人会オーデトリウムに集まり、現地の合唱団とジョイントコンサートを開催することです。

次回のシンガポール公演 ご案内
2018年 秋 (予定)



- ・入会資格：とくになし。JCTのモットー「仲良く 楽しく 美しく」にご賛同いただける方
- ・練習日：月2回・第2土曜日午後、第4日曜日午前（原則）。不定期で懇親会あり
- ・会場：港区・新宿区の公共施設ほか
- ・団費：年会費：10,000円
- ・1年の公演：ファミリーコンサート、施設訪問、日本シンガポール協会のイベント出演、JAS JOINT CONCERT（2年ごと。2016年11月19日、於シンガポール日本人会）など
- ・レパートリー：日本のうた、外国のうた等、多数

はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

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



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

4月～5月 JCCIイベント写真

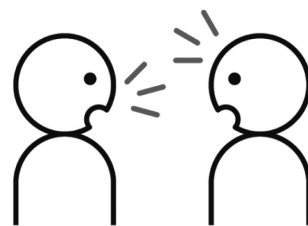
4月27日 会員勉強会「半日で分かる！シンガポールにおける採用の
手続き&従業員税務の基礎「まるわかり」講座」



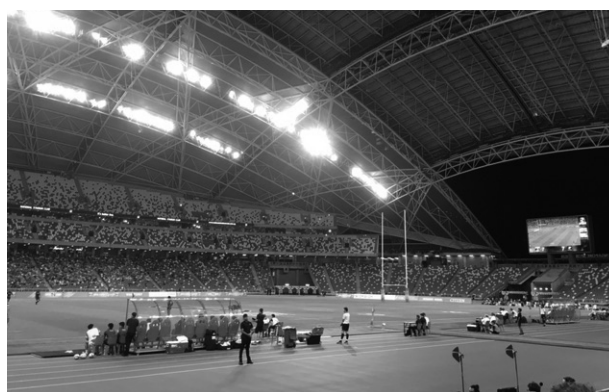
5月15日 ケミカル会・
第2工業部会共催講演会



5月18日 会員講演会「アセアン・マーケティング最
前線 生活現場からみたアセアン市場攻略のヒント」



5月20日 スーパーラグビー SUN WOLVES対SHARKS戦



第560回理事会 議事録

日 時：2017年4月12日（水）12：30～14：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：栃折会頭、鈴木、入江、郡司、佐々木、深谷副会頭、高沢、西田、高橋、松藤、桑田運営担当理事、石井、堀内（浩）、堀内（文）、山下、林、稲見、山野、奈良坂、平井、石井（誠）、土光、稲垣、小澤理事、石井（計）、今井監事、堤、利光参与、長尾事務局長 計29名

栃折会頭が議長となって開会した。

議 事：**(1) 理事の帰国・異動等に伴う後任理事の選任について**

栃折会頭より、富田、森崎、赤松、上田、江川、加藤、松浦各理事が理事職を辞任し、それぞれ石井智二氏（全日本空輸）、堀内浩祐氏（日立アジア）、桑田知之氏（IHIアジアパシフィック）、松藤哲哉氏（三井不動産（アジア））、古田陽一氏（東南アジア新日鉄住金）、平井龍太郎氏（双日アジア）、石井誠氏（東京海上シンガポール）を後任理事として選任することが提案され、理事に諮られたところ異議なく承認された。

(2) 2017年活動方針について

栃折会頭より、先の総会で表明のあった通り、2017年度の会議所活動を「多様化する企業ニーズに対応する事業活動の追及」を基本方針としてすすめていく旨説明があった。重点的取り組みとして、①幅広く有益な情報の提供、②会員ニーズに沿った交流事業の実施、③長期的視点から見た日本企業のビジネス環境の改善、④シンガポールへの社会貢献と両国関係の充実化、の4つが掲げられた。活動方針について理事に諮られたところ異議なく承認された。

(3) 2017年理事の担当職務分担（案）について

長尾事務局長より、正副会頭、運営担当理事、各委員会について説明があった。その上で各理事の担当職務について提案され、運営担当理事会メンバー案、各委員会委員長案に関しまず諮られたところ異議なく承認された。その他の分担について異存のある場合は次回理事会までに事務局に連絡することとなった。

(4) 2017年監事・顧問・参与の委嘱について

栃折会頭より、2017年度の監事として、昨年に続き石井計多氏（シンガポール味の素社）、今井秀和氏（日経グループアジア）、参与として堤公使（日本国大使館）、利光一等書記官（日本国大使館）、石井所長（ジェットロシンガポール）に委嘱したい旨の提案があり、理事に諮られたところ異議なく承認された。

(5) 入退会について

長尾事務局長より、2法人会員、2個人会員の入会申請、12法人会員、3個人会員の退会申請があった旨説明され、諮られたところ異議なく承認された。これにより会員数は、法人会員717社、個人会員97名、計824会員となった。

報告事項：

(1) 会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

栃折会頭から以下の事業、会合等の報告があった。

3月21日にはJCCIの年次総会

今後5月上旬にかけて各部会総会の開催が予定されている。

長尾事務局長より、4月から5月末にかけ、賃金調査を実施している旨、説明があり、各社の協力を求められた。

(2) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の堤公使より以下報告があった。

2016年を通じて開催された、日本・シンガポール外交関係樹立50周年関連事業や要人往来について、評価と概要が説明された。年間260を超える事業が実施され、特にSJ50祭りには11万人を超える参加が得られるなど、両国民の交流と理解が進んだ。また、安倍首相、トニー・タン大統領、リー・シェンロン首相など両国トップを始めとした要人の往来が活発化し、その他経済面、安全保障の分野でも連携強化が確認された。次の半世紀に向け、SJ50が画期的な一年であった。

(3) その他連絡

・長尾事務局長よりFJCCIA総会のシンガポール開催について説明があった。

以 上

<2017年5月入会会員一覧>

会 員 名	格付	備 考
MORINAGA NUTRITIONAL FOODS (ASIA PACIFIC) PTE LTD [第2工業部会]	A (法人)	森永乳業本社製造の原料素材製品の販売 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2015年12月 従業員数：6（派遣邦人2）
PROPELL INTEGRATED PTE LTD [建設部会]	B (法人)	Mechanical & Electrical Engineering 現地法人（合資） 設立登記：1999年6月 従業員数：233（派遣邦人1）
CICOM BRAINS (ASIA) PTE. LTD [観光・流通・サービス部会]	C (法人)	Training & Development & HR Consulting 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2007年4月 従業員数：1（現地邦人1）
FIFTY ONE MEDIA PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	C (法人)	Publishing business 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2015年11月 従業員数：2（派遣邦人1）
Ms Naho Udagawa (AON SINGAPORE PTE LTD) [金融・保険部会]	D (個人)	保険仲立人（リスクマネージメント業務） 現地法人（現地独立資本） 設立登記：1958年1月 従業員数：700（現地邦人1）

最近の推移：

(' 14年9月) 802会員、(' 14年10月) 805会員、(' 14年11月) 806会員、(' 14年12月) 813会員、(' 15年1月) 813会員、
(' 15年2月) 815会員、(' 15年3月) 822会員、(' 15年4月) 829会員、(' 15年5月) 832会員、(' 15年6月) 833会員、
(' 15年7月) 835会員、(' 15年9月) 840会員、(' 15年10月) 846会員、(' 15年11月) 848会員、(' 15年12月) 854会員
(' 16年1月) 842会員、(' 16年1月) 850会員、(' 16年2月) 850会員、(' 16年3月) 850会員 (' 16年4月) 854会員
(' 16年5月) 854会員、(' 16年6月) 856会員、(' 16年7月) 849会員、(' 16年9月) 854会員、(' 16年10月) 854会員
(' 16年11月) 852会員、(' 16年12月) 854会員、(' 17年1月) 840会員、(' 17年2月) 834会員、(' 17年3月) 835会員
(' 17年4月) 824会員

シンガポール日本商工会議所
事務局便り



◀ 2017年4月 - 5月活動報告 ▶

会員勉強会「半日でわかる！シンガポールにおける採用の手続き&従業員税務の基礎「まるわかり」講座

4月27日（木）に着任したばかりの人事部門の方、初めて駐在員を受け入れる・現地採用しようとしている方向けに、JAC Recruitment様、BDO TAX ADVISORY PTE. LTD.様を講師としてお迎えし、会員勉強会を開催いたしました。前半は、雇用における基礎知識と就労ビザについて、後半は個人所得税に関して、それぞれご講義を頂き、質疑応答も活発に行われた勉強会となりました。

会員講演会「アセアン・マーケティング最前線 生活現場からみたアセアン市場攻略のヒント」

5月18日（木）には、博報堂生活総合研究所アセアン様、博報堂シンガポール様、博報堂コンサルティング・アジアパシフィック様より講師をお招きし、標記のテーマで講演会を開催しました。アセアンのミレニアル世代を80年代と90年代生まれに分け、どのような世代間ギャップがあるのかを、70年代生まれをベンチマークとして分析した結果をご報告頂きました。それぞれの世代が異なる歴史背景を持つことで、働き方やデジタルライフ、買い物行動に違いが出るため、マーケターはそれぞれの世代に別々のアプローチをしなければならないという調査結果には多くの示唆があり、また企業としての視点では、アジアで有効な共通言語としての“ブランドビジョン”について、ご講和を頂きました。



◀ 2017年6月 行事予定 ▶ ※予定は事情により変更・追加されることがございます。

開催日	開催区分	イベント名	時間・場所
6月2日（金）	委員会	6月広報委員会	12:30 - 14:00 Peninsula Excelsior Hotel
6月5日（月）	部会	第1工業部会 ロールス・ロイス シンガポール工場視察会	15:00 - 17:00 ロールス・ロイス工場
6月13日（火）	理事会	6月度運営担当理事会 第562回理事会	11:30 - 12:14 12:15 - 14:00 日本人会
6月15日（木）	委員会	賃金調査委員会 「2017年NWCガイドライン説明会」並びに「2017年JCCI賃金調査結果報告会」	15:00 - 17:00 Shangri-La Hotel
6月16日（金）	部会	運輸通信部会&第2工業部会 Parliament of Singapore 見学会	15:30 - 17:00 Parliament of Singapore
6月18日（日）	部会	第1工業部会懇親ゴルフ	12:00-21:00 SICC

月報 June, 2017

編集後記

月報6月号では、日系企業におけるローカル人材マネジメントの課題と取り組み、ビジネスにおける「デジタル戦略」の重要性考察といった経営目線でのテーマと、シンガポールにおける訪日旅行市場動向とプロモーション戦略、日本の農業と食文化を世界に広げていく取り組みといったより身近な話題に加え、「ワークスタイルとオフィス環境」をテーマに世界のトレンドを通じてこれからどのような働き方が主流となっていくのか考察した業界プラス1からなる合計5本の記事を掲載させて頂きました。

お忙しい中スケジュールの合間を縫ってご執筆くださった皆様に、この場をお借りしてまずは心からお礼申し上げます。

さて私事ながら、皆様に本号を一通りお楽しみ頂けるであろう6月末にて東京へ帰任の運びとなりました。初の海外勤務経験でしたが、思えば、知的好奇心を刺激され続ける環境でした。日々出くわす「なぜこの人は分かってくれない?」「なぜそこでそうする?」「だからここでこうなのか!」から、2歩くらい先の世の中を実現しようと燃える起業家たちの世界観などなど。

いろいろな意味でグローバル化が当り前のここシンガポールは、望めばいくらでも世界や近未来と対峙できる素晴らしい環境だと思います。皆様の日常にもごく普通に紛れ込んでくる「?」「!」に、月報が皆様のご協力の下に、いくらかでもお役に立ち続けられるものと確信しております!

(編集後記担当 Ernst & Young Solutions LLP 武末知之)



左：武末 右：早瀬

○名前 武末知之
○出身 東京都
○在星歴 2013年7月に着任
○会社名 Ernst & Young Solutions LLP (コンサルティング会社)
○仕事内容 主にM&Aに関連するコンサルティングサービスにおける日系企業担当
○趣味 旅行、ランニング、スポーツ観戦
○シンガポールのお気に入り
気の合う仲間とすぐにBBQできること 寒さ知らずで早朝のランニングが楽しめること

○月報読者の皆様へ
早いもので駐在してほぼ4年近く、広報委員会をお手伝いさせて頂いてほぼ3年が経ちます。毎月の月報企画会議では、様々なバックグラウンドとネットワークを持つ各号担当委員からの企画を、他の委員らが様々な角度から議論して執筆者の方にできるだけ反映頂くべく、追加の観点や纏め方をご提案差し上げております。月報企画へのご感想とあわせ、皆様のご関心事を是非お寄せ下さい。(私の後任者が) 様々な切り口から企画させて頂きます!

○名前 早瀬 恭
○出身 愛知県
○在星歴 5か月
○会社名 JAC Recruitment Singapore Pte. Ltd.
○仕事内容 シンガポール国内における人材コンサルティング
○趣味 ストリートダンス
○シンガポールのお気に入り
自然が多いのに虫が少ないところ 政策が明確で分かりやすいところ

○月報読者の皆様へ
在星半年足らずの身分です。前任地インドと比べると天国と喜んでいたのも束の間、この国はこの国ならではのビジネスの難しさを痛感する日々でございます。何より、同地にいる皆様の深い知見と、高い視座に、刺激を受けるばかりです。是非ともこの機会に、本誌を通じて、皆様にとっても有益で興味のある内容をお届けしていければ幸いです。

発行

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

編集

TOUBI SINGAPORE PTE.LTD.
72 Eunos Ave 7 #04-06 Singapore 409570
Web: <http://www.toubi.co.jp/>

印刷

adred creation print pte ltd
Blk 12 Lorong Bakar Batu #01-01 Singapore 348745
Tel: 6747 - 5369 Fax: 6747 - 5269
Web: <http://www.adredcreation.com/>

会員データベース 訂正・変更記入フォーム

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

注：*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

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

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

緊急連絡 E メール：

その他

Fax: 6225 6197

担当：ドリス (doris@jcci.org.sg)



JCCI
SINGAPORE
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore