

シンガポール日本商工会議所

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





診察予約制・ 電話再診

感染対策のため、ご利用ください



海外生活をサポートする総合医療センター

ジャパン グリーン クリニック

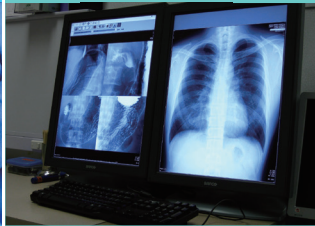
外来診察



予防接種・乳幼児健診



医療検査



健康診断



理学療法



肩こり・五十肩・ぎっくり腰・
スポーツ障害・リハビリ等に

診療科目

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

歯科はJGHデンタルクリニック(当院内) Tel:6235-7747

受付時間

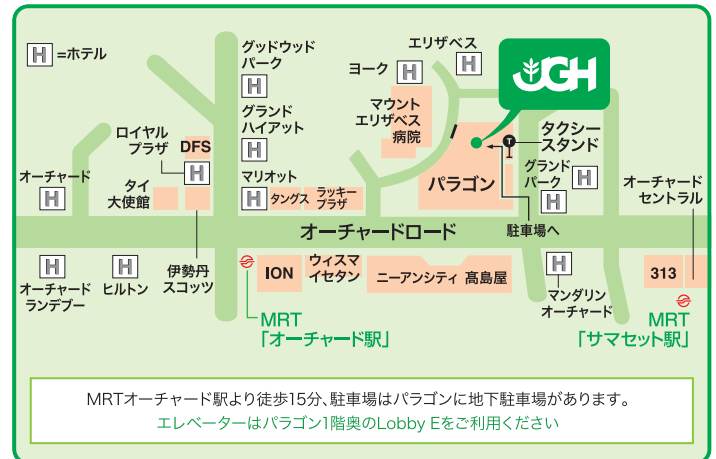
- 月～金曜日 8:30(*)～12:00, 13:30(*)～17:30
- 土曜日 8:30(*)～12:00
- (*) 午前の一般診察開始時刻は9:00、午後は14:00です。予約時間にお越しください。
- 日・祝日 休診

所在地

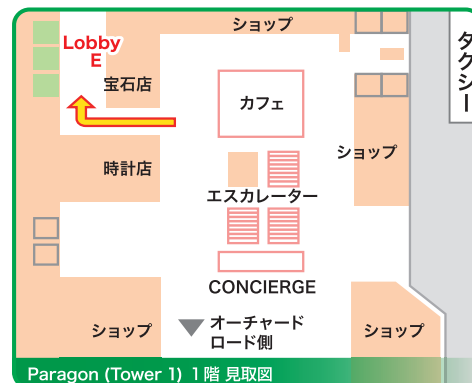
290 Orchard Road #10-01 Paragon

電話

6734-8871



健康診断ロビー



詳しくは
ウェブサイトを
ご覧ください。



2020
JUL

月報

CONTENTS

<特集>

- 東南アジア拠点の経営者がこれから取り組むAIの社会実装
ABEJA SINGAPORE PTD. LTD. p2
中植 弘満
- 新興国企業の事業価値評価における留意点 p7
ERNST & YOUNG SOLUTIONS LLP
岡本 卓也
- データは新しい石油～世界一やさしいデータ活用講座 p14
WINGARC SINGAPORE PTE. LTD.
山本 修平
- ポスト・コロナの人材確保—ASEAN進出日本企業の動向予測 p20
JAC RECRUITMENT CO., LTD.
佐原 賢治
- やさしい園芸入門—植物の価値と存在意義— p25
MIRAGE GREEN PTE LTD
関 丈史

<特別連載記事>

- 新たな段階へ、シンガポール進出日系企業における地域統括機能【後編】 p30
～「第5回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査」結果～
JETRO SINGAPORE 藤江 秀樹

<活動報告・お知らせ>

- 理事会議事録（2020年5月）／入会承認会員一覧 p38
- 編集後記 p40

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：JAC RECRUITMENT PTE LTD 永見 亜弓
写真タイトル：Dear Plumeria

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>

東南アジア拠点の経営者が これから取り組むAIの社会実装

ABEJA SINGAPORE PTD. LTD.
Business Development

中植 弘満



1. 人の役割が変わる

AIが人の仕事を奪うという印象を持っている方もいるかもしれないが、奪うという表現よりも、人の担う仕事の役割が変わる、より高度で創造的になる、という方が本質的であると考えている。確かに歴史をみても、産業革命の折に機械化によってそれまで手作業で織物を作っていた手工業者たちの仕事がなくなったことがあり、それに対する反発として手工業者たちが機械を破壊し、それに対して英国政府は機械破壊を死罪とする法律を制定するという大きな衝突もあった（Luddite Movement, 1811 - 1817）が、結果的に産業は生産性の拡大により発展し、やがて手工業者たちも収入が増えて中流階級の層に変化していったと言われる。実際に我々が過去20年ほどの間に経験した技術発展による人の担う仕事の役割の変化をみても同じで、インターネットメディアの発達により、紙媒体メディアの印刷や配達の仕事は減少したが、同時にインターネットメディアを作るプログラマーやより簡単に作成・運用するためのツールを作成するサービスプロバイダーなどの仕事新たに生まれた。個人的にも、携帯電話向けのスイッチを作っていた工場が今やタッチパネルを作っていることも印象深く、技術発展に応じて人の役割だけではなく、事業自体を変えながら環境に対応している。人の担う仕事の役割が、少しずつでも高度で創造的になるということは、これまでも人類が繰り返してきた事実であり、AIや関連技術による人の役割の変化も新たな歴史として捉えられる。

また、AIは開発が進行すると暴走して人間には止められなくなるのではないかと、思っている方がもしいるかもしれないが、ある日突然その状況が現れるわけではなく、企業におけるAIの活用で言えば、自分たちでAIの仕組みや特徴を理解して、かつ倫理的な観点からもAIの導入と業務の改善や変革を進める視点が重

要であり、それによって文頭にあることがすぐに起こるとは考えづらい。シンガポールでも政府主導で、the Infocomm Media Development Authority (IMDA) と the Personal Data Protection Commission (PDPC) が Model AI Governance Framework (2019年1月発表、その後Second Editionを2020年1月に発表) を発表しAI導入における倫理的かつガバナンスの観点からの考慮を促しているとおおり、我々がその活用を創造的に考えることが必要となる。ABEJAにおいても、2019年7月にAIの倫理・法・社会的課題を扱う有識者委員会「Ethical Approach to AI (EAA)」を発足し、自社で取り組むプロジェクトを法務、倫理の観点から、客観的に議論してテクノロジーによるイノベーションの実現を社会貢献につなげ、その行為を問いつけることができる体制を構築している。

2020年6月現在のコロナ禍では、まさにCircuit Breaker (CB) やその後の各種規制により、事業運営を見直す、または新たな事業を始めるということが各事業会社で検討されている最中であり、人の担う仕事の役割が変わる、ことが筆者の周囲でも起こっている。シンガポールでは、低賃金労働への過度な依存をどう克服するかも課題とされている中、倫理的な観点も考慮した上で、社会的課題の解決に臨む姿勢がさらに重要になっている。

2. シンガポール政府によるAI戦略

シンガポールは日本、中国、米国と同様、国を上げてAIエコシステムの実装とケイパビリティを高め、世界でもトップクラスを目指すための取り組みをしている。その重要な役割を担い、多くのプログラムを提供しているのが、AI Singapore (AISG) という政府機関である。National Research Foundation (NRF)、the Smart Nation and Digital Government Office (SNDGO)、the Economic Development

Board (EDB)、the Infocomm Media Development Authority (IMDA) などの省庁の協力により設立、運営される。National University of Singapore (NUS) のキャンパス内にオフィスを構え、AIに関連する研究への助成など以外に、人材育成や社会実装を様々なプログラムを促進している。

その中でも、100 Experiments (100E) は AISG の重要な施策の一つで、企業の問題解決に必要な AI ソリューションを開発するためのチーム作りを支援し、100 の社会実装の事例を作ることを目標とし、企業から課題、データ、企業側担当者と人員リソース、プロジェクト費用の提供を受け、AISG からは AI リサーチャーや開発チームの提供とプロジェクト費用の援助をするというスキームで運用している。この AI リサーチャーたちは主に AISG が期限付きで契約しているリサーチャーたちであり、プロジェクトを通じて経験値を高め、やがては企業側またはソリューションプロバイダー側に入って活躍を期待される。ローカル企業やグローバル企業で AI 関連のチームをシンガポールに置く企業が積極的にこのプログラムを活用している。

もう一つは昨年末に発表されたもので、AI Certification という AI 検定制度である。検定制度には4段階のレベルがあり (AI Associate Engineer, AI Certified Engineer Level 1, 2, 3)、主にエンジニアの養成を目的とした設計がされている。最高位の Level 3 では多数の複雑な AI の活用を設計し構築し運用できる能力、が求められ、事業の中での運用と実装を前提にしたものとなる。また、日本を含めて他国における認定制度と異なるが、将来グローバル統一資格や規格を主導して作っていきたいとも意気込む。

これらの取り組みは、各業界や企業、政府機関の各省庁との綿密な連携により取り組まれており、主にプロジェクトや検定などを通じて人材育成を促進し、ひいては新たな役割の創出を目指すものである。シンガポールの国家運営のために AI を活用するだけではなく、各企業が AI 人材の確保と専門家チームをシンガポールに置くことができれば、より高度で創造的な仕事を多く創出できると見込んでいる狙いがあると考えられる。シンガポールのほとんどの大手大学には、AI に関連するデータサイエンス、コンピューターサイエンス、データアナリティクスなどを専門とする学部や学科があり、国内外から多くの学生が参画しているが、実際の政府機関や企業の業務で活用できるシステムを構築する中でのトライアンドエラーでしか学べないことを経験し、実践的なデータサイエンティストやエンジニアさら

にビジネスデザイナーを育成するためにも、AISG が提供する実務での AI の実装を前提とするプログラムが果たす役割が大きい。

AISG 以外にも、主に国家戦略で重要と位置づける交通・物流、スマートシティ・施設、ヘルスケア、教育、国境管理の分野へは、積極的な投資をして研究者や企業を集め、プロジェクトを進行させている。例えば、「交通・物流」では関連する省庁として Marine Port Authority (MPA) が Smart Port Challenge という港湾業界に特化したソリューションの開発のために、企業とスタートアップのオープンイノベーションに補助金を支給する取り組みが毎年行われており、成果として業界特化で開発され活用されるソリューションの蓄積が進められている。

AI の実装を促進する取り組みは、スタートアップ支援、人材育成、産業構造改革など様々な視点から、実証実験とソリューション開発の機会創出を積極的に行われているシンガポールは、我々スタートアップ、大手企業、投資家、政府関連機関にとって AI 戦略や DX 戦略を進める上で非常に恵まれた環境である。各社において、当地を AI の社会実装のための実践または組織づくりの戦略的拠点として位置づけることを検討されるべきと考える。

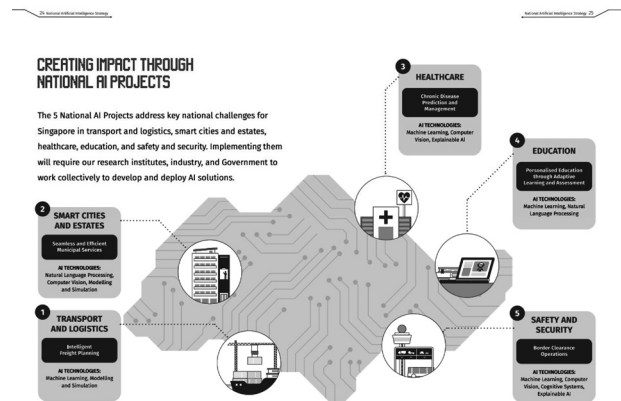


図1 National AI Strategy - National AI Projects より¹

3. シンガポールでのAIプロジェクトの経験

実際にシンガポールで取り組んだおよび取り組んでいる AI の社会実装から得られる知見を共有し、今後の社会実装の目的、ゴール設定への示唆とする。弊社が取り組んだプロジェクトの中から、2つの内容を紹介する。

インフラ点検作業の効率化：画像認識による異常検出

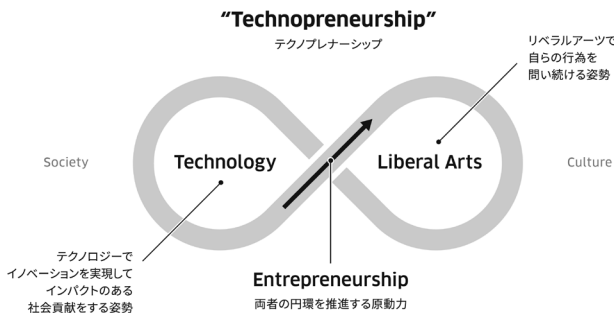
1つ目は、設備点検の業務効率大幅改善のために AI を活用する、というテーマ。この SMRT との取り組みでは、線路インフラのメンテナンス業務にお

いてエンジニアによる線路点検画像の目検が業務のボトルネックになっていることに着目し、現状でも限界を越えている上に今後のMRTの延線計画を考慮すると業務を大きく変革させる必要があるという背景のもと、AIで高度かつ高速に確認することで人による確認作業を大幅に削減するということを目指した。過去にも何度かAIの導入を試みたことがあるようだが、精度が十分でなかったことを理由に実装まで至らなかったようで、我々との実証実験では高い精度の実現が求められた。この実証実験で特に重要だったことは、プロジェクトのゴール設定とデータセットの作成の2点であった。プロジェクトのゴール設定については、当初こだわっていた異常箇所を多カテゴリへ分類したいという前提を、異常があるかないかの2項分類に変更し、2項分類でも目的と目標の業務効率化につなげられる共通認識を構築できた。多カテゴリへの分類にこだわっていると、目標とする高い精度を実現するためにはより多くのデータセットの作成などで多大な時間と費用を要することが想定されたため、クイックに成果を出せる方法を検討し現実的な共通のゴール設定ができたため、プロジェクトをその次のステージへ進めることができた。また、AIモデル開発においてデータセットの作成が非常に重要なプロセスであることは言うまでもないが、既に現状の業務フローで取得されている線路の画像データ（ローデータ）の上に正確に異常箇所を記録することが求められる（教師データの作成）。もちろん弊社のメンバーが異常を正確に判定できるわけでもない、ABEJA Platform Annotationという教師データの作成をノンコーディングで誰にでも行ってもらえるWebベースでのソリューションを、SMRTの技術者に活用してもらい、約1か月でデータセットを作成することができた。作業期間中、SMRTの他の担当者や弊社のメンバーからも、SMRTの技術が異常箇所にマークをつけた教師データが確認できたので、万が一マーク漏れやマーク位置の修正が必要な箇所があるかをクロスチェックを行いながら、一人の作業者に依存せずに高い精度のデータセットの作成を追求した。その結果、満足する実証実験の結果が予定よりも短い期間で得られた。

警備業務の効率化：不審者検出

2つ目は、施設警備業務の中でも人が広大な敷地を巡回してパトロールするという業務をロボットとAIで巡回業務を代替し、人はAIからの通知を受けて必要な時に出動する、また他の付加価値がある業務に取り組むことで、業務プロセスの変革を目指

す、というもの。化学ターミナルを運営する大手企業との取り組みで、現在も進行中のものである。このプロジェクトでは、オペレーションへの運用を考慮した設計と取り組みが必要であったため、プロジェクト開始までに多くの課題に直面した。まずは、ターミナルのオペレーションを行う部門とAI導入による業務改革を推進するイノベーション部門の両者との連携であった。多くの大手企業でも類似した状況が起こり得るが、単一部分のみのプロジェクトとして始めるよりも、複数の異なる専門性とKPIを持った部門が共に取り組み、最終的には業務を改革していく、人の担う役割も変えていくことになるので、関係する全ての部門から理解を得ることが必要。さらに企業ミッション（この企業の場合は経営理念にOur long-term success depends on our ability to innovate and respond to changing demand from both society and the market.と謳われている）として経営者がコミットできることが必要となり、これらを社内に取りまとめられる「社内のAIチャンピオン」と位置づけられる人が重要であるが、今回はイノベーション部門の中にそれに資するリーダーがいて、力強く進めてくれることになった。彼はプロジェクト推進に強いコミットメントを持っており、シンガポール内でのイノベーションチームの拡大にも取り組む。次に、データ収集するシステムとAIとの連携についてのテーマ、今回は自動運転ロボットによるデータ収集を想定しており、ロボットからの収集されるデータと運用上での統合を詳細に定義することが必要であった。これには、ABEJAのデータサイエンティストが自らの担当領域を広げて、ロボットの画像処理や通信技術を理解することから、一つずつひも解いていくことで理解を深め、同時に顧客側のエンジニアとロボットの会社のエンジニアにAIの特徴を理解してもらうことにも努めた。本来、データサイエンティストとはAIのアルゴリズム（計算ロジック）を開発することを専門とすることが多いが、自らの専門領域を越えて業務改革システムとしてどう定義できるかを検討することができた。これは弊社が日頃から社内・外に価値観として求める「Technopreneurship（テクノプレナーシップ）」の実践でもある²。さらに、開発費用についても政府機関の補助金を申請する形で一部をカバーすることができ、かつシンガポール市場におけるAIエンジニアの育成を条件としてローカルエンジニアの活用のお機あとしたこともできた。

図2 ABEJAによる Technopreneurshipの考え方²

4. AIの実装における目的と目標設定

目的と目標の設定

AIの実装や開発を検討する時に必ず議題になる一つが、ROI (Return on Investment) である。1つのPoCからも、ROIは得られるのか。企業として予算を投資するには、ROIが明確に見込めることを説明できればならない、というのが背景であろう。しかし、目の前のPoCの短期的なROIだけに焦点を当てた議論では、前に進まないことが多いのもAIの実装や開発を検討する時の常である。

ROIを考慮することの前に、企業の事業戦略としてAIの実装をどう位置付けるのかを考えるべきであり、もう少し正確に言うと無理やりAIの実装を戦略に入れるというよりは、既に掲げている事業戦略または構築中の次の事業戦略の中で、AIの実装がどう位置づけられるのかが明確であるかを問うべきである。おそらく多くの企業の事業戦略として、その中期経営計画には、イノベーション、ディスラプション、デジタルトランスフォーメーション、サステナビリティ、などの用語が含まれているのではないか。それら戦略の中で達成を目指すことがあり、その方法としてAIの実装があることをブラさないよう心がける。達成を目指すゴール（目標設定）も、ぜひ短期での10-20%の改善よりも、中長期での10-20倍の改革や変化としたい。各事業拠点長にとっては、東南アジアでの新たな産業変革、新規市場の創造や競争シェアの大幅な改善など、描かれる未来図があるはず。

また、その上で、そもそも何のためのPoCなのか。AIの開発については、経済産業省の発行するガイドラインにもある通り、従来型のソフトウェア開発とは異なり、学習済みモデルの内容・性能等がプロジェクト実施前に不明瞭または学習用データセットによって左右されることが多いという特徴があり、その上でPoCにおいてAIモデルの判定精度、速度などの目標値を定めて、運用上懸念点を確認する、実験・検証をするためのものである。しかし、

時にはPoCはAIモデルの開発のステップとして従来型のソフトウェア開発のように要件定義をすればほぼ正確なROIが計算できると期待されることがあるが、過去の研究や経験を元に未確認の内容を実験・検証する場としての設定が必要である。そのため、ROIの計算も必要かもしれないが、一つずつの技術的難易度の検証、検証したい目標値の設定、さらに検証結果ごとの経営戦略・ゴール達成のシナリオ作り（代替シナリオ案作りも含む）や計画策定がより重要となる。

従って、AIの実装を行う際は、IT投資という捉え方ではなく、企業の事業戦略に影響する投資判断となるため、目先のROIのみでは測定できない事業戦略上の目的や目標設定を重要視することが必要である。その上で、各PoCやAIの実装においては、KPIを設けて技術的に検証を進めるのである。経営者の目線の高さが問われている。

AIとHIの協働

最近では、Human in the loop型のAIという考え方で、早期に人への依存度が高い業務を見つけ出し、AIと人の協働で将来の効率化を目指し、段階的に業務プロセスを改革する取り組みが行われる。ABEJAでは人の知能をAIとの対比でHuman Intelligence (HI) と呼んでいる。

これまでは、最初からAIによる完全な自動化を目指して、高い精度を求めたPoCを始めるとどれだけ継続して達成できるか分からないため実施に対して慎重にならざるを得なかった。しかし、現場での業務を運用しながらDigital空間にいる人が画像や音声データをみながらデータセットの作成を行い、かつAIを継続的に本番環境で活用し再学習をさせていく方法であれば、取り組み当初から業務にロスがでることなくビジネスプロセス変革をスタートさせることができる。事業環境の変化が激しい中で、それぞれの事業が生き残るためにも変化への対応が必須であり、効率化を目指す業務、または事業変化で新たに生まれた業務については、初めからDigital空間で行うための定義とデータセットの作成に取り組むことが必要である。弊社でも、このAIとHIを組み合わせることで、PoCから始めるのではなくはじめから本番環境でAIを実装してビジネスプロセスを変革する手法を提案している³。これは今後さらに企業に求められる変革のスピードを早めるための取り組みにつながる。

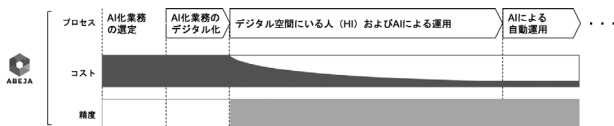


図3 プロセスとコスト・精度のイメージ

5. 東南アジアにおけるチャンス

最後に、シンガポールにいる我々にとって、東南アジアを含めて本地域で期待されるチャンスと考える要素を共有したい。

ユニークなデータ収集ができる

そもそも工場や倉庫などの現場が多く存在する。工場や倉庫でのデータ収集においても、機械、人、モノ、その他マーケット情報などのデータを多面的に取得できる環境にある。最新に近い生産設備を利用している工場もあれば、手作業や人の判断で行う生産活動を行う生産現場も多くある。前者はセンサーなどからのデータ収集、あるいは機械も旧式・新式ありPLCなどからのデータ収集が難しければレトロフィットでカメラから機械の動きを取得することもできる。後者では、意外と人作業から起こるエラー、それを防ぐための対策にかけている費用・対策があるかもしれない。今後3-5年後に、同じ方法で生産活動を継続しているのか新たな生産品となって生産ラインも変わっているのか先を読むことは難しいであろうが、高成長が求められる当地域では少なくとも解析・活用は必ずスピード経営に必要でありその前提となるデータ収集と活用は始めておく必要がある。

学習意欲が高い人が多い

シンガポールのAI戦略でも述べた通り、データサイエンスを学ための教育機関が早くから存在し、学ぶ学生が多くいることはもちろん、実践の場の創出がAISGははじめ多く作り出されている。また、既にデータサイエンティストのポジションを置く会社も多くあり、それらの給料は比較的高い（調査などによると日本よりも高い）ため、優秀な学生が目指す職業になっていたり、多方面から学んで入り込もうとする人もいる。もちろんビジネス上の課題を解決するためには、理論や方法を学ぶだけではなく、実践を重ねて経験を積むことが重要なのだが、政府が後押ししてAIの実装が進む中で、多くの学習意欲高い人が経験を積んでいくことになることを考えると、今後さらに多くの人材がシンガポールをはじめ当地域で活躍することが期待される。早期からそのような人材を受け入れる体制、または活躍する機

会を創出したい。

プロジェクト支援の機会が多い

業界や分野によって異なるが、政府や企業によるAIを始め技術を活用してDigital Transformation (DX) に取り組む研究開発やソリューション開発を支援するスキームが存在する。政府からの特定技術の開発に向けたプロジェクト補助金、現地及びグローバル企業とのオープンイノベーションも様々なイベントやスキームでサポートされている。経済産業省による新産業創出として、東南アジアやインドにおけるディープテック（AI含む）のさらなる推進を後押しする構想もある。これら政府、企業、日本政府などからの支援機会を鑑みると、多くの機会に溢れていると考えられ、あとは事業戦略の目的と目標を定めさえすれば、各事業が当地でのDXプロジェクトの実践やAIの実装をする機会は十分にあるはずである。

このように、日本や他の地域に負けず劣らずのDXプロジェクトやAIの実装に取り組む素地があると思う。東南アジアや周辺地域における実装は、目先人件費が比較的 low に抑えられている現状ではすぐにアクションしづらいということも聞かれるが、事業戦略の目的と目標次第では今から始めるべき取り組みも多くあるであろう。今後、三密の回避や非接触などの取り組みとも相重なり、機会は増えることと察するが、一層のことシンガポールや東南アジアから自社グループ全体のAI活用や組織づくりの戦略の世界展開を図ってはどうか。

<参考>

- 1 Smart Nation Digital Government Office (2019年11月)「National AI Strategy」https://www.smartnation.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/national-ai-strategy.pdf?sfvrsn=2c3bd8e9_4
- 2 ABEJA Website Technopreneurship <https://abejainc.com/ja/vision/technopreneurship/>
- 3 ABEJA (2020年)「今の日本に伝えたいDXの手引き」

執筆者氏名

中植 弘満 (なかうえ ひろみつ)

経歴

大学院卒業後、シンクタンクでのデータマイニング業務、米系企業DB会社でのソリューション営業に従事。2010年から来星し、日系電機メーカーでの事業開発などを経て、現在はシンガポールにてAIによる業務改革のプロジェクトを担当する。

新興国企業の事業価値評価における留意点

ERNST & YOUNG SOLUTIONS LLP
International Director
岡本 卓也



1. はじめに

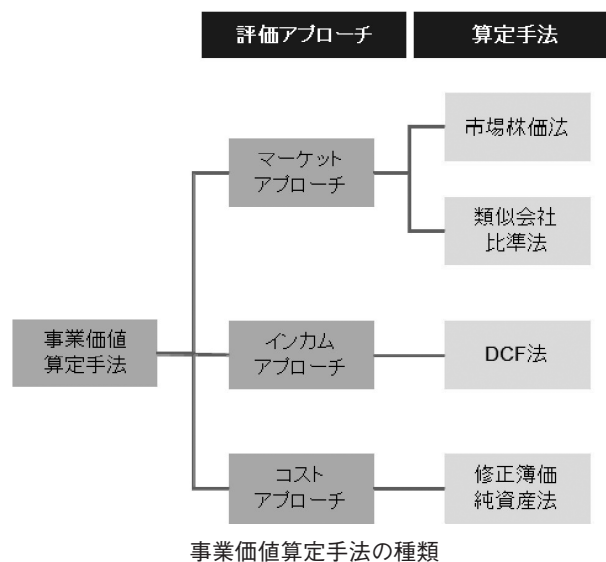
在シンガポール日系企業は、ASEANやAsia Pacificの統括機能を有しておられる場合が多く、JCCI月報の読者の皆さんの中には、現地企業の買収、資本提携、ジョイントベンチャーの設立といった戦略的な業務に従事されている方もいらっしゃるかと思います。そういったM&Aや資本提携の場合には相手企業のビジネスの価値（事業価値）を評価する必要がありますが、欧米や日本のように安定した経済環境とは言えない新興国の事業の価値をいかに適切に評価するかについてご苦労された経験があるのではないのでしょうか。新興国の事業価値評価については定まった方法論はなく、実務的には新興国特有のリスクや成長率を評価に織り込むため様々な調整が行われています。本稿では実務家の視点から、新興国の事業価値評価についてのアプローチと留意すべき点について概説します。なお、本稿は銀行業等の金融業以外の一般事業会社の事業価値評価を対象としています。

2. 事業価値評価のアプローチ

新興国の事業の評価方法について、一般的な事業価値評価と大きく異なるようなアプローチがあるわけではありません。新興国の事業の評価においても欧米先進国や日本における事業の評価と同様のアプローチを用いるのですが、新興国特有の事情（高い成長率期待の一方で不安定なマクロ経済（為替、インフレ率、金利）、カントリーリスク）をいかに評

価に織り込むかが課題となります。

新興国の事業価値評価の留意点に入る前に、まずは一般的な事業価値評価のアプローチを簡単に説明しておきたいと思います。一般的に事業価値は、将来の利益やキャッシュ・フローを基礎とするインカム・アプローチ（DCF法（Discounted Cash Flow法）等）、市場における評価や類似企業の市場での評価をベンチマークするマーケット・アプローチ（市場株価法、類似会社比準法等）、資産の価値に着目するコスト・アプローチ（純資産法等）により評価されます。各評価手法の概要は下図の通りです。



実務的には、対象事業の特徴や入手し得る情報に基づき、状況に応じて適切と考えられるアプローチを採用します。本稿は、事業価値評価のアプローチの比較検討を目的とするものではありませんので詳細な議論は割愛しますが、将来の収益力、リスク、

時間価値を考慮して評価できるDCF法が実務的には最も合理的と考えられています。一方で、DCF法は前提となる将来の事業計画、割引率、成長率等の設定に評価額が大きく左右されるため、DCF法のみには依拠するのではなく、マーケットにおける類似企業の評価をベンチマークする類似会社比準法(EBITDAやEBITのマルチプル)による評価額によりDCF法の評価の合理性をクロスチェックすることが一般的です。

前述の通り、新興国における事業価値評価について適用されるアプローチも基本的な部分では一般的なアプローチとの相違はなく、上記のDCF法による評価を類似会社比準法で裏付けるというアプローチをとることが多いと考えられます。一方で、DCF法や類似会社比準法の詳細な適用においては、以下のような点をどのように事業価値の評価に織り込むかが課題となります。

- a. 情報不足や高いインフレ率による事業計画のチェックの難易度の高さ
- b. 外国通貨の変動のボラティリティの高さ
- c. 未成熟、非流動的な資本市場
- d. 政治リスク等を含むいわゆるカントリーリスク

上記の事業計画の合理性、外国通貨、資本市場の

パラメーター、カントリーリスクは欧米先進国や日本における事業価値評価においても検討が必要になる項目です。ただし欧米先進国や日本においてはこれらの検討事項は相対的に成熟・安定しているのに対し、新興国では未成熟、不安定なため事業価値の評価に与える影響は相対的に大きくなります。次項からは上記事項を事業価値評価においてどのように考慮するかをなるべく平易に説明したいと思います。

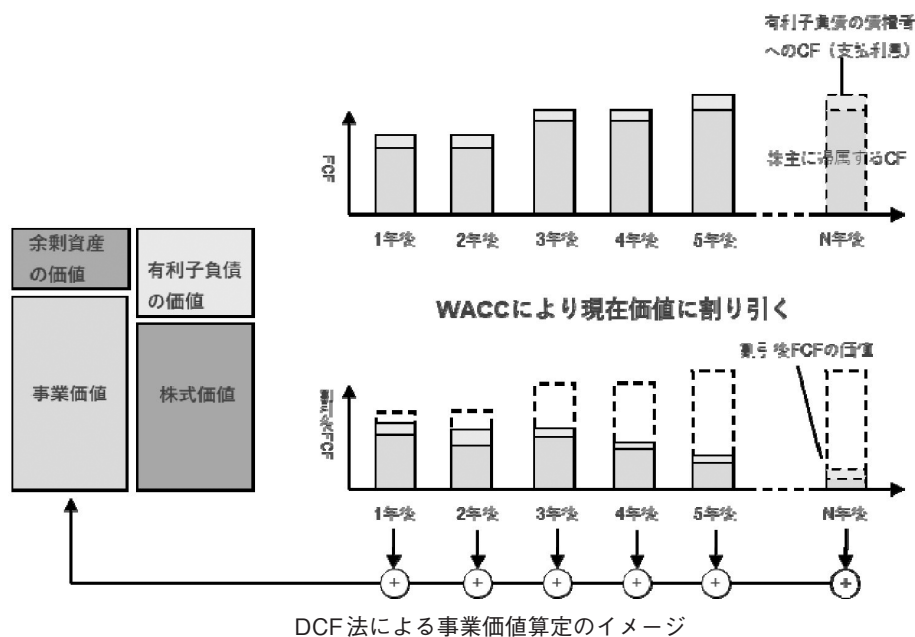
3. 新興国企業へのDCF法の適用における留意点

(1) 将来キャッシュ・フローと割引率

DCF法は、事業計画に基づく将来キャッシュ・フローを現在価値に割り引いて事業価値を算定する方法です。

したがって、DCF法における検討ポイントは①将来キャッシュ・フロー、②現在価値への割引計算に使用する割引率の2点になります。最初にテクニカルな話になってしまいますが、これら2つの事項の整合性について1つ重要な論点があります。

新興国企業の将来キャッシュ・フローの基礎となる事業計画は基本的に現地通貨で作成されていると考えられます。この場合、現地通貨ベースの将来キャッシュ・フローは現地のインフレ率を織り込んだ名目ベースのキャッシュ・フローとなっています。



したがって、現在価値を算定する際の割引率は現地のキャッシュ・フローに織り込まれているものと同じインフレ率を織り込んだ割引率を適用する必要があります（インフレ率の割引率への折り込みについては後述します）。理論的には当然の論点なのですが、日本企業の社内意思決定上は、事業価値を日本円ベース（又はUSドル等の基軸通貨ベース）で検討されることもあり、キャッシュ・フローを先にスポットレートで円やUSドル換算して現地のインフレ率を織り込んだ割引率で割引計算してしまっている例や、社内で日本のマーケットベースのハードルレートを決めておられる企業では、現地通貨ベースの将来キャッシュ・フローを、当該ハードルレートで割引計算してしまっている例が散見されます。新興国はインフレ率が日本と比較すると概して高いため、将来キャッシュ・フローと割引率に織り込まれているインフレ率の前提が異なると事業価値が歪んでしまうことから、新興国企業の事業価値評価においては、まず“現地通貨ベースのキャッシュ・フローは現地マーケットベースの割引率で割引計算する”ことが重要です。社内の意思決定上、日本円ベースの事業価値が必要な場合は、現地通貨ベースで現在価値を算定した後に、スポットレートで円換算することが理論的には合理的な方法になります（もしくは現地通貨ベースのキャッシュ・フローをフォワード・レートで換算して日本円ベースの割引率で割引くことにより円ベースの現在価値を算定することもできますが、算定がより複雑になります）。

(2) 事業計画の検討

将来キャッシュ・フローは前提となる事業計画の合理性に大きく影響を受けますので、事業計画が過去期間の業績のトレンドや市場環境、事業環境と整合しているかを確認することが重要です。

新興国企業の事業計画の合理性を検討するうえでの最初のハードルはインフレです。欧米先進国や日本と比較して新興国はインフレ率が高く、財務情報もインフレの影響を受けています。例えばインドネシアにおける販売単価の5%上昇は、実質ベースでは販売単価が下落していることを示唆している可能性があります。売上総利益率に関しても在庫の回転

期間が長い場合は在庫評価益により、利益率が実態よりも高くなる可能性があります。

理論的には実質ベースで事業計画を予測することが考えられますが、実務において実質ベースの事業計画が作成できるケースは筆者の経験ではほとんではないため、実務的な解は、名目ベースの事業計画の合理性を確認する際に、インフレーションの影響をできるだけ考慮するということになります。例えば以下のような点を考慮することが望ましいと考えられます。

- a. 売上は、販売単価と数量に分解し、事業計画における販売単価の上昇が過去のトレンドと整合しているかを検討する。
- b. 利益率に関しては、過去期間の分析によりノーマライズされた利益率を使用する。
- c. コスト項目や設備投資についてインフレの影響を考慮した計画となっているかを検討する。

新興国企業の事業計画の合理性を検討するうえでの次なるハードルは、相手側から提供される事業計画（売上高やEBITDA マージン）がアグレッシブであることが多い点です。この要因は前述したインフレ率の高さにより、名目ベースでは成長率が高く見えることに加え、マーケットのパイ自体が成長することへの期待が高いことが考えられます。一方で、実際に対象となっている事業のマーケットの今後の成長性やマーケットでの対象事業のポジション、競合他社の状況まで分析をしたうえで事業計画を作成している例は多くありません。潜在的成長力は高いものの、実際の市場の成長が不安定で、かつマーケットプレイヤーも玉石混交で数も多い新興国においては、欧米や日本以上にマーケットの動向を、コマーシャルデュー・ディリジェンスを通して把握する必要性が高いと考えられます。提供された事業計画の売上高がマーケットの伸びを大きく上回っていないか、計画最終年度近辺のEBITDA マージンが対象産業の平均的レベルを大きく上回っていないかは少なくとも確認することが望ましいと考えられます。

上記に加え、新興国企業の事業計画はクオリティ

の低さが目立ちます。筆者の経験ではインフラストラクチャーや不動産案件を除き、新興国において損益計算書計画に加えて貸借対照表やキャッシュ・フローの計画（これらを財務三表と呼んでいます）が相手側から提供されることは、残念ながらほとんどありません。また提供された損益計算書計画についても計画の前提が不明であることが多いのが実情です。このため、過去期間の財務デュー・ディリジェンスを実施して損益構造や過去の損益、運転資本、設備投資のトレンドを把握したうえで、相手側から提供された計画を修正、かつ財務三表の形にすることが望ましいと考えられます。

事業価値の評価の実務においては、上記留意点を考慮し、相手側から提供された事業計画（マネジメントケース）、マネジメントケースを自社の分析結果を反映して調整したベースケース、ベースケースをさらに保守的に調整したコンサーバティブケースに基づく事業計画を作成し、各シナリオに基づいた事業価値を算定してシナリオ分析を行うことが有用です。

(3) 割引率の検討

新興国企業の有するリスクを、上述した事業計画の分析を通して将来キャッシュ・フローにできるだけ織り込むことが事業価値の評価上望ましいのですが、新興国特有のリスクを全て将来キャッシュ・フローに織り込むことは実務的に困難です。このため、将来キャッシュ・フローに織り込むことが難しいリスクについては割引率に織り込むこととなります。以下では、割引率へリスクを織り込むためのアプローチについて説明します。

DCF法による事業価値の算定においては時間価値を価値算定に反映させるために将来キャッシュ・フローを割引率を用いて現在価値に割引きます。簡単な例を挙げると年利10%の投資対象があり1年後に110円の価値があるとすると、現在の価値は110円を10%で1年分割引いた100円ということになります。事業価値の算定における割引率は、投資家から見た場合の要求リターンを使用します。投資対象のリスクが高ければ要求リターンもリスクに応じて高くなりますので、新興国企業の事業価値を算定する

場合、リスクをいかに割引率に織り込むか（加算するか）という点が実務的にはポイントとなります。

リスクをいかに割引率に織り込むかの議論に入る前にもう一点、どのように割引率を算定するかについても説明しておきます。理論的には割引率の算定方法には議論があるところですが、事業価値評価における割引率は実務上負債コストと株主資本コストをターゲットとする資本構成（負債と資本の比率）で加重平均して算定します（加重平均資本コスト：WACC-Weighted Average Cost of Capital）。例えば負債コストが2%、株主資本コスト8%の企業があり、負債と資本の割合が1：1だとするとWACCは5%となります。

株主資本コストは実務的にはCAPM（資本資産価格モデル）という手法を用いて算定します。CAPMにおける株主資本コストの算定式は以下の通りです。

リスクフリー・レート+マーケットリスクプレミアム×β+その他リスクプレミアム

株主資本コストはエクイティ投資家が期待するリターンですので、上記算式をやや大雑把に説明すると、①リスクフリー・レートに、②対象とする企業の株式市場における期待リターン（算式中のβは株式市場全体のリターンと対象企業のリターンの相関を表す指標、例えば株式市場全体の株価が10%上昇した際に対象企業の株価が5%上昇する場合、βは0.5）を加算し、③さらにその他のリスクに対するプレミアムを加算している、ということになります。このように株主資本コストの算定は複数の要素から構成されており、新興国企業の事業価値評価における重要なポイントの一つはこの株主資本コストの各構成要素をどのように設定するかという点になります。

新興国における株主資本コスト算定は欧米や日本の市場をベースとした算定よりも難易度が高く、追加的に検討すべきことが多くあります。難易度が高い原因は、国債市場や証券市場の流動性や成熟度が欧米や日本と比べて低く、欧米や日本の市場をベースとした株主資本コストの構成要素の決定方法が必

ずしも適切でないためです。例えば、リスクフリー・レートをとってみても、欧米や日本の市場であれば長期国債（10年又は20年）の利回りを適用することが合理的ですが、新興国市場の国債はそもそもリスクフリーではないことがあり（格付が投資不適格）、また長期の国債利回りを取得しようと思っても流動性のある長期の国債が存在しないという場合があります。

実務的には対象の新興国市場のデータを基礎として株主資本コストを算定しているケース（以下、アプローチA）と、米国等の市場が成熟した国のデータを基礎に新興国特有のリスクプレミアムを考慮し、対象の新興国との間のインフレ調整を行って算定しているケース（以下、アプローチB）があります。いずれの方法も、算定過程で主観的な判断・調整が必要になりますが、私見ではアプローチBがより客観的で合理性のある算定が可能であるという印象を持っています。アプローチAの場合、株主資本コストの算定のベースとなる合理的なリスクフリー・レートの取得が難しいと考えられるためです。ただしどちらが正解ということはなく、対象国の株式・国債市場の流動性や成熟度、評価実務を考慮していずれかのアプローチを採用、あるいは両方のアプローチで株主資本コストを算定しクロスチェックする等、柔軟に検討することが望ましいと考えられます。本稿では、新興国のリスクを織り込む過程がより分かり易いアプローチBに基づいて説明します。

株主資本コストの計算式は、“リスクフリー・レート+マーケットリスクプレミアム $\times\beta$ +その他リスクプレミアム”でした。アプローチBでは最も株式市場や国債市場が成熟していると考えられている米国市場のデータを基礎とすることが多く、リスクフリー・レートは20年物国債、マーケットリスクプレミアムは長期の株式市場のリターン（リスクフリー・レートとの差、通常6%–7%程度）を使用し、 β は評価対象事業と類似の事業を営む企業の市場データを基礎に算定することが一般的です（詳細はテクニカルなので説明を割愛します）。株主資本コストの最後の要素であるその他リスクプレミアムは様々な実務があります。

その他リスクプレミアムで実務上考慮されることがあるものの1つ目は規模リスクプレミアムです。対象企業や事業の規模が小さい場合、規模が大きい場合に比べてキャッシュ・フロー変動のリスクが大きい、というのは直感的にも分かりやすいところですが、米国市場では規模リスクプレミアムの調査データが存在し、実務的には当該調査データ（時価総額別のリスクプレミアム）を使用します。調査データによってリスクプレミアムは幅がありますが、0%–6%程度の間で設定されることが実務的には多いと考えられます。

次に、新興国特有のリスクをどのように株主資本コストに織り込むか、という論点に対応するリスクプレミアムがカントリーリスクプレミアムです。実務的にカントリーリスクプレミアムは評価対象国のソプリリスクに基づく追加的なプレミアムです。具体的にはMoody'sによる各国国債の格付に基づき設定された数値やCDSスプレッドにより設定された数値を使用することが一般的で、研究者によってWebにも公開されています。もっとも、理論的には評価対象企業のキャッシュ・フローが所在する国の国債の元利払いと必ずしも相関しているわけではないため、カントリーリスクプレミアムの設定は、割引対象のキャッシュ・フローの基礎となった事業計画に織り込まれているリスクの程度も考慮して決定することが望ましいと考えられます。

アプローチBの場合、リスクプレミアムを織り込んだ後、最後に忘れてはならないのが前述した通りインフレ調整です。現地通貨ベースのキャッシュ・フローを割引計算する際の割引率はキャッシュ・フローと同じインフレ率を前提とした割引率である必要があります。このインフレ調整は決まった算式があり、米国と対象の新興国のインフレ率の差に基づいて算定した率を、株主資本コストに加減算します。

資本コストのもう一つの要素である負債コストは通常、対象企業の財務情報（支払利息÷有利子負債残高（平均））から算定した利率や、対象企業の信用格付に対応する社債利回りに、金利の節税効果を反映して算定します。留意点としては後者の方法を採用する場合、株主資本コストと同様にどの国のマーケットを参照するかによってカントリーリスク

プレミアムの折り込みやインフレ調整が必要になる点です。例えば対象企業の信用格付に基づいて信頼性の高い米国の社債市場の負債コストを参照した場合、対象企業所在国のカントリーリスクプレミアムや、米国と対象国のインフレ調整が必要になります。

以上、割引率の検討は少しテクニカルな論点が多くなってしまいましたが、新興国企業の事業価値評価にあたっては割引率を合理的に設定することが重要な検討ポイントの一つとなります。以下、参考までにアプローチBによるベトナム企業の割引率（ β は1、株主資本と負債の比率は1：1、中規模企業、信用格付BBBと仮定）の算定例を示しています。

4. 新興国企業への類似会社比準法の適用における留意点

前述した通り実務的にはDCF法で算定した事業価値を類似会社比準法とクロスチェックを行うことが望ましいと考えられます。ここでは類似会社比準法の中でよく使用されるEBITDAマルチプル法を例に留意点を説明したいと思います。EBITDAは利息・税金・償却費差引前の利益であり営業キャッシュ・フローに近似した概念として、類似会社比準法におけるペー

スとなる利益概念として実務ではよく使われます。EBITDAマルチプル法は、類似会社のマーケットにおけるEBITDAマルチプル（Trading Multiple）又は類似会社の実際のM&A案件におけるEBITDAマルチプル（Transaction Multiple）を、評価対象企業のEBITDAに乗じて事業価値を計算する方法です。

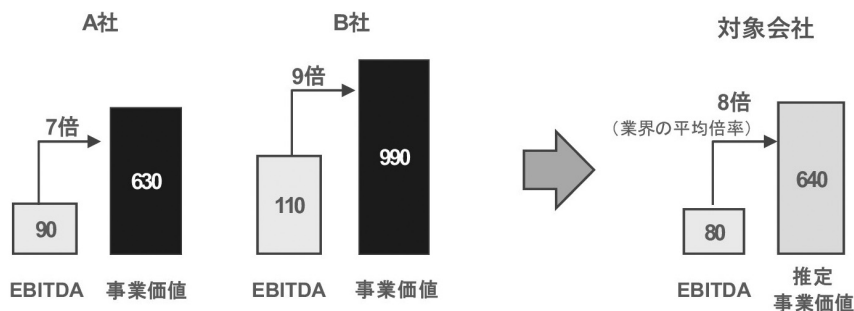
したがって、検討のポイントは①使用するEBITDA、②使用するマルチプルの算定方法の2点ということになります。

(1) EBITDAの分析

EBITDAの分析は、前述したDCF法における事業計画の検討と留意点は似ており、なるべく実際の対象企業の正常な収益力が反映されたEBITDAを使用するようにする、ということになります。また、Trading Multipleを使用する場合は、マーケットの株価は通常、少なくとも進行期の業績予想を織り込んだものになりますので、使用するEBITDAも進行期の着地見込みを使用することが望ましいと考えられます。新興国の企業の場合、予算制度が整備されていない企業も多く、進行期の着地見込みを分析することが重要なポイントとなります。

株主資本コスト		X (加重平均)	負債コスト		➡	加重平均資本コスト	
無リスク利率	2.0%		負債コスト	4.0%		加重平均資本コスト	9.8%
マーケットリスクプレミアム	6.5%	カントリーリスクプレミアム	3.6%	インフレ調整	1.7%		
リレバード・ベータ(β)	1.0	実効税率	20.0%				
規模リスクプレミアム	1.6%						
カントリーリスクプレミアム	3.6%						
株主資本コスト	13.7%						
			税引後負債コスト	6.0%		調整後加重平均資本コスト	11.5%

ベトナム企業の割引率の算定例



※ A社及びB社の倍率を平均(業界の平均倍率算定)
(7 + 9) ÷ 2 = 8(業界の平均倍率)
※ 対象会社の事業価値 8 × 80 = 640

類似会社比準法による事業価値算定のイメージ

(2) マルチプル

マルチプルは、前述の通り Trading Multiple と Transaction Multiple があり、いずれも複数のデータの中央値や平均値で採用するマルチプルを決定します。ただし、Transaction Multiple は、M&A 情報が開示されていないディールも多くあるため、適切な数の母集団がそろわないことも多く、特に新興国における M&A ということになると有用な情報が集まらずアプローチとして採用できないことがあります。

Trading Multiple はマーケットデータを基礎とするため、必要なデータ数が集まらないということはありませんが、新興国における Trading Multiple の検討上重要なのは、流動性が極端に低い企業のデータは除外する、という点です。新興国にも証券市場が整備されてきていますが、上場している企業の浮動株がそもそも少なかったり、株式の取引がほとんど行われていないケースが多く見受けられます。このような企業のマルチプルは事業に対するマーケットの評価を反映しているとはいえないため、マルチプル検討時には除外する必要があります。例えばインドのボンベイ証券取引所は多くの企業が上場しており Trading Multiple が相対的に高いのですが売買高が限定的な企業も多く、流動性の低い企業を除外すると、数社しか残らないケースもあります。このような場合は、少数の新興国マーケットの類似企業マルチプルのみで検討するのではなく、グローバルの市場における類似企業のマルチプルも母集団に入れて検討することが望ましいと考えられます。

5. むすび

新興国企業の事業価値の評価について説明してきましたが、何か特別な評価手法があるのではないかと読んでいただいた読者の方は少しがっかりされているかもしれません。冒頭に記載した通り、新興国企業の事業価値評価において、一般的な事業価値評価と大きく異なるようなアプローチがあるわけではありません。一般的な事業価値評価に加えてさらに検討すべきポイントが多くなる、というのが新興国企業の事業価値評価の実態です。また、検討

すべきポイントについてクリアカットな解答があるわけではなく、案件ごとの実態にあわせた調整を検討する必要があります。

新興国企業の買収、資本提携、ジョイントベンチャーの設立時に、対象事業の価値評価が必要になる場面では、売主／提携先／ジョイントベンチャーのパートナーとの間で、事業価値のディスカッション・交渉が必要になります。そのような場合に、相手側は新興国におけるリスクは考慮せず、潜在的な成長力のみをフォーカスした事業価値を主張してることが多くあります。対抗策として重要なのはマーケットプラクティスに沿ったアプローチで新興国におけるリスクを織り込んだ事業価値を算定して主張を展開していくことです。残念ながら新興国においては相手側の“マーケットプラクティス”に対する理解がないケースが欧米と比較すると多く、ロジカルな議論自体が難しい場合もありますが、マーケットプラクティスに沿って一貫性のある説明を粘り強く行っていくことで徐々に理解が得られるケースもあります。このような相手側との交渉や、社内でのご検討に本稿が少しでもお役に立てれば幸いです。

執筆者氏名

岡本 卓也 (おかもと たくや)

経歴

大学卒業後、電力会社勤務を経てあずさ監査法人に入所。監査や株式上場支援に携わった後、財務デュー・ディリジェンスを中心としたトランザクション・サービスに従事。2014年6月にEYトランザクション・アドバイザー・サービスに入社後は、デュー・ディリジェンスから財務モデリング・バリュエーション・契約書交渉支援に至るディール実行全般について日本企業のクロスボーダー案件を数多くサポート。2020年1月より Ernst & Young Solutions LLP (EYシンガポール) に出向し、日系企業のASEAN案件にフォーカスして M&A 関連サービスを提供。公認会計士 (日本)、関西学院大学総合政策学部卒。

データは新しい石油 ～世界一やさしいデータ活用講座

WINGARC SINGAPORE PTE. LTD.
Managing Director
山本 修平



みなさんは「データ活用」という言葉を聞いてどのような印象を持たれますか？

「なんだかすごそう」「役に立ちそう」「仕事を楽にしてくれそう」とデータをあたかも自分の味方のように感じる方もいれば、「なんだか難しそう」「覚えなきゃいけないが増えそう」「上司から無茶振りされて仕事が増えそう」などデータを敵対視している方やデータに対して漠然とした苦手意識を持っている方もいらっしゃるかと思います。

かつて「データ」や「情報」というものは入手するだけで価値があるものでした。情報は書籍などから対価を支払って得るものであり、容易に手に入るものではないという認識だったかもしれません。同様にデータ収集は時間もお金もかかる負担の大きい作業でした。

しかし、時は流れ、データや情報を取り巻く環境にも大きな変化がもたらされました。かつてであればそのような貴重なデータはプリントアウトされ、会社の灰色のキャビネットに行儀よくファイリングされたり、オフィスの片隅に置かれたデータストレージに宝物のように格納され、それを眺めているだけでも自分は今重要な任務を遂行している、というような心持ちになれたものです。しかし、検索エンジンに調べたい語句を入力するだけでいとも簡単に多くの情報が得られるようになった現代においてはそれだけではもはや十分とは言えません。むしろ今は逆に得られる情報やデータが多すぎるため、その中から自分たちにとって価値のあるものを見つけ出す、というプロセスの方が重要視されるようになってきています。

近年では、「データは新しい石油」と言われるようになりました。これは、データは重要な資源だけれども、活用するには加工が必要であり、漏洩してしまうと大変なことになる、というデータのメリット・デメリットを一言で表した正に言い得て妙な表現です。弊社は自らをThe Data Empowerment Companyと位置付け、世の中に対してデータ活用を推進する活動を行なっています。石油が世界にエネルギー革命を起こしたように、次はデータによるエネルギー革命が起きる、と我々は考えており、データ活用を支援するためのビジネスツールの開発・販売を行なうだけでなく、データ活用に特化したオウンドメディアサイト「データのじかん」を運営するなど、データ活用の重要性に対する理解を深めるための啓蒙活動を積極的に行っています。

本稿では、「データ活用」というものが決して選ばれし賢人のみに許された特別な領域ではなく、むしろビジネス区分に関係なくちょっと工夫をして使うことで誰しもが大きなメリットを享受することができる大きな可能性を秘めた分野であり、実はすでに多くの方が無意識のうちにデータ活用をしている、ということについてお話させて頂きたいと思います。ぜひ最後までお付き合いください！

現在の世の中を牛耳っている会社の一番の資産はデータ!?

「GAFA」という単語をご存知でしょうか？

これはGoogle、Apple、Facebook、Amazonの頭文字を取ったものです。検索エンジンからはじまりAndroid OSなど多岐に渡るサービスをグローバル

展開しているGoogle、パーソナルコンピュータの先駆けであり、iPodやiPhoneなど数多くのヒット商品を世界に送り出してきたApple、SNSの概念を世界に広め、人間関係のあり方を再定義したFacebook、インターネット販売のパイオニアであるAmazonはそれぞれに異なるサービスを提供しています。日本でもシンガポールでも多くの方がこれらの企業が提供しているサービスを毎日のように活用しているのではないのでしょうか？

一見、異なって見える彼らの事業内容ですが、彼らを取り扱っているもっとも価値が高いものは共通しています。彼らの事業の核となっているのは実はユーザーのパーソナルデータです。ユーザーの検索用語に沿って広告を表示させたり、購入履歴に基づいてオススメの商品を提案したり、など活用方法は様々ですが、これらの企業はパーソナルデータを有効に活用することで事業を成長させてきたデータ活用の達人たちです。彼らが集めているパーソナルデータにはユーザーの地域情報や年齢、性別といった一般的なデータに加えて、使用しているパソコンやブラウザの種類、場合によっては職業や学歴、趣味や嗜好、交友関係、購買傾向や検索履歴などが含まれます。これらのパーソナルデータを使って、彼らは我々の行動を予測し、我々ユーザーにとって便利なサービスを提供してくれています。つまり、データが主役の時代はこれからやってくるのではなく、すでにデータが主役の時代に我々は突入しているのです。

データと切り離せないDX（デジタルトランスフォーメーション）という概念

そんなデータと切っても切れない関係にあるのがDX（デジタルトランスフォーメーション）という概念です。DXとは日本語に訳すとデジタル変革という意味になります。デジタル技術がさらに深いところまで普及することにより我々の生活が変容し、既存の価値観や概念を根本的に覆すようなサービスや製品が生まれてくることを指します。DXはすでに色々とところで実現され始めています。

たとえば、UberやGrabといった配車アプリは従来のタクシーサービスと「移動手段を提供してい

る」というサービス自体にはなんら変わりはありませんが、配車手続きから目的地の指定、支払い、運転手の評価の全ての工程がスマートフォンのアプリ一つで完結します。配車した車が今どこにいるのかなどもリアルタイムで可視化されているため、車があとどのくらいで到着するかをユーザーの方でも正確に把握することができます。これはデジタルの特性やメリットを最大限に活用した革新的なビジネスモデルだと言えます。しかも従来のタクシー会社と大きく異なっているのはUberやGrabは配車サービスを行うための車を一台も所有していない、という点です。

新しいタクシーのサービスを提供するのであればすでにサービス提供用の乗用車を多く所有している既存のタクシー会社の方が一見有利そうに見えますが、既存のタクシー会社の実現しづらかったサービスのデジタル化を行い、データのリアルタイム活用を円滑に行えるプラットフォームをユーザーおよびドライバーの両者に提供することで、スムーズな配車サービスが提供できる環境を彼らは実現させました。UberやGrabの場合も一番の資産は彼らを取り扱っているデータだと言えるでしょう。

安価な手作りIoTで必要なデータだけを集めることでスマートファクトリー化を成功させた旭鉄工

UberやGrabのリアルタイムデータ活用はそもそも全てがデジタルデータで存在していることを前提としていますが、アナログで存在したものをデジタルに置き換えたい、という需要もまだまだ多く存在します。その一例として、アナログな古い機器にも取り付けられるセンサーを自作し、製造ラインのデータを集めることで生産効率を大幅にアップさせることに成功した旭鉄工という会社をここではご紹介します。

愛知県に本社を構える旭鉄工は自動車部品を製造している会社です。取引先からの受注量の増加に対応するため、床面積を増やすことを検討していましたが、それには巨額の投資が必要となります。巨額の投資はできるだけ控えたい、という思いから既存の製造ラインの生産性を向上させる方法を模索して

いました。

生産性を向上させるためにはまず現状を把握することから始めるのが鉄則ですが、製造ラインの現状把握を行うための良い方法がなく、ラインが停止する毎に作業員がストップウォッチで測定した停止時間を記録する、という原始的な方法しかありませんでした。しかし、これでは正確なデータを取ることは不可能です。工場のIoT化を行っているベンダーにも相談しましたが、提案されたソリューションは高額で大掛かりなものばかりでした。それに見合うリターンは望めないと考えた旭鉄工の木村社長は自ら秋葉原へ出向いて、安価なセンサーを大量に購入し、それらを組み合わせることによってわずかな停止時間でも検知でき、生産個数も可視化できるシステムを作り上げました。

データが可視化されたことでどのラインがもっとも大きな問題を抱えているのか、繰り返し発生する不具合はどのようなものか、それをカイゼンさせるにはどうすればいいのかなどが浮き彫りになり、具体的な問題を具体的に解決できるようになりました。ラインの生産性が上がったことで受注の増加分の対応ができるようになっただけでなく、残業代も減り、労務費、設備投資費を前年比で約2億円削減することに成功しました。年間売上150億円規模の会社にとってこれはインパクトのある数字です。

同じ悩みを抱えている同業者がたくさんいることに気付いた旭鉄工はi Smart Technologiesという他社工場のIoT化の支援に特化した子会社を立ち上げ、今では製造業者ではよく知られた工場のDXを牽引する存在となっています。



タイに設立された関連会社
Siam Asahi Manufacturing (SAM) の外観

彼らの活動は日本国内だけに留まらず、2017年にはタイにも関連会社を立ち上げ、タイ王国工業省の協力のもと、カイゼン活動の実証実験を開始しています。タイで実施しているカイゼンは日本で行なっているものと基本全く同じですが、データを中心としたカイゼン活動を徹底することで、データを通じてスタッフ同士が会話をするのが可能となり、言語や国境だけでなく社内の肩書きをも超えたコミュニケーションが実現されており、着実に生産性の向上という成果に結びついています。これはまさに「データに国境はない」ということを証明する模範的な事例となっています。

安くてうまい寿司を徹底したデータ活用で実現させる 株式会社あきんどスシローの「寿司総合管理システム」

旭鉄工の事例は簡易的なIoTソリューションで成果を出す、というものでしたが、一方でグループ横断型のデータ活用で成果を上げている会社もあります。「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を経営理念に掲げ、国内563店舗、海外37店舗（韓国16店舗、台湾15店舗、香港3店舗、シンガポール3店舗）の合計600店舗を運営するスシローグループは徹底したデータ活用を行うことによりオペレーションロスを経験まで減らすことを目指した運営を行っています。

スシロー店舗に行かれたことがある方はご存知かと思いますが、席の予約はスマホアプリ、店舗訪問時のチェックインも店頭にあるタブレットから行い、注文もテーブルに設置されたタブレットから、退店時のお会計もセルフチェックアウト、と店員と接することがほとんどありません。これはオペレーションコストの削減を徹底して行っているからです。接客時間が長くなればなるほど人件費が増え、それは寿司の値段に反映されてしまいます。しかも徹底しているのは表向きの接客の部分だけではありません。各店舗のキッチンスタッフはもちろん、在庫管理から鮮度管理、マネジメント層や経営層が見ている売上管理に至るまで徹底的にデータに基づいた運営が行われています。



SUSHIRO ISETAN SCOTTS

チェックイン時に入力された来客数は即時にキッチンにも伝えられ、来店時刻、人数構成などの情報から必要となる寿司の量を事前に予測します。レーン上を回る寿司皿には個別のICチップが搭載され、複数のセンサーにより皿の移動距離が管理されています。規定以上の距離を移動した皿はこの「鮮度管理システム」によって制御され自動で廃棄されるようになっています。

また、生ものを扱うという特性上、同じ日本国内においても在庫状況が各店舗で異なるため、スマホアプリからテイクアウトの注文をする際には各店舗の在庫状況が反映され、在庫にないメニューは注文できない仕組みになっています。(シンガポール店舗では、セットメニューのみの販売となっています。)

日次の売上、週次の売上、時間帯別の売上、予算達成率、昨対、店内・テイクアウトの売上、食材原価率、レーンのみの売上、レーン上での廃棄率、レーン以外の食材廃棄率、歩留まり、客数、客単価、レーンでの原価率、ピーク時原価率、スタッフ人数、提供時間の遅延などは全て「寿司総合管理システム」というスシロー独自のシステムで一元管理され、リアルタイムで可視化されています。同社が有する80億件を超えるデータは「安くてうまい」と言われるお寿司を提供するために今この瞬間も活用されているのです。

ちなみにシンガポールと日本の人気メニューをデータで比較してみると、それぞれのトップ10は下記のようになっています。

スシロー人気寿司ネタTOP10	
日本	シンガポール
1. まぐろ	1. 炙りサーモンバジルチーズ
2. はまち	2. サーモン
3. えびアボカド	3. とろサーモン
4. いくら	4. たまご
5. サーモン	5. まぐろ
6. 軍艦ねぎまぐろ	6. 特ネタ大とろ
7. えび	7. サーモン3貫盛り
8. たまご	8. サーモンチーズ
9. えび天にぎり	9. うなぎ
10. 赤えび	10. 赤えび

なんとシンガポールのTOP10には炙りサーモンバジルチーズ、サーモン、とろサーモンと上位3位が全てサーモンであり、さらに7位にサーモン3巻盛り、8位にサーモンチーズがラインクイン。TOP10の実に半分がサーモンであることから、シンガポールでお寿司といえばとりあえずサーモンは欠かせない存在である、ということがこのデータからわかります。また、まぐろ、サーモン、たまご、赤えびは日本とシンガポールで共通して人気があるメニューだということもこのデータから知ることができます。このように売上データを単純に比較するだけでも嗜好の違いや偏りが浮き彫りになります。これらのデータは、売上アップはもちろん、新規メニューの開発などあらゆる角度で活用できる貴重な企業財産にもなり得るのです。こんな貴重なデータを活用しないなんてMOTTAINAI!と思いませんか？

実は身近にもある「データ活用」

多種多様な業界で、そしてあらゆるスケール感でデータ活用が有益だということは前述の事例からもご理解いただけたかと思いますが、では実際にデータ活用をはじめたい、という場合に何から着手すればよいのか皆目見当が付かない、という方もいらっしゃるかと思います。

データ活用をするためには特別なツールが必要でコストがかかるのではないかと、思われるかもしれませんが、データ活用というものは実は全く難しいことではありません。自分はこれまでの人生でデータ活用をしたことがない、と思われるかもしれませんが、実は誰もが日常的にデータ活用をしています。

たとえば、普段何気なく眺めている天気予報も立派な「データ」です。テレビのニュースで天気予報

を見て明日は雨が降るということを知りました。これはデータ活用において必要不可欠な第一段階である「データ収集」の部分に当たります。雨が降るのであれば明日は傘を持って出かけよう。今日のうちに洗濯をしておこう。あるいは今日マイカーの洗車をしようと思っていたけどやめよう、など集めたデータに基づいて計画を立てたり、変更したりすることもあるかと思えます。これは集めたデータを判断材料として意思決定を行っているわけですから、これも立派な「データ活用」の一例であると言えます。

個人レベルであれば、傘を持っていく、家族や同僚に雨が降ることを伝える、など活用方法も限られてきますが、もしもあなたがコンビニの経営者であった場合、雨が降るので傘を多めに店頭に並べておこう、と考えるかもしれません。

雨が降るかどうかのデータだけでなく、これに「気温」というもう一つ別のデータをここに加えると、急に気温が下がることが天気予報というデータに基づいて予測できる場合、おでんを多めに仕込むことにしよう、と考えるかもしれません。反対に明日は曇りつな晴れ模様で今年一番の暑さになるでしょう、と天気予報が伝えている場合はアイスクリームを多めに発注しておくかもしれません。このように天気予報だけでなく複数のデータが収集でき、それに基づいて経営判断を下し、売上を伸ばすことも可能です。もちろん、いくつかのツールを駆使すればより深いところでのデータ活用が可能になります。

世界一やさしいデータ活用講座

個人レベルでもっとも簡単にでき、実用性が高く、しかも最近よくうわさに聞くコロナ太りにも効果的なデータ活用は自身の体重管理です。

大抵のご家庭にあるごく一般的な体重計さえあれば、自分を客観的にキロ単位で数値化することが可能ですので、できれば毎日決まった時間に体重計に乗り、その数値をエクセルなどに記録しておけば体重の変動を把握しておくことができます。体重を頻りに測定し、その数値を知っておくだけでも体重の変動に敏感になるため一定の効果が期待できます。これが第一段階の「現状把握」です。ここであなたは客観的な

データを記録することの有効性を知ることになります。

これを続けていくとこの作業には体重を自分で記録する、という手間が発生する上にうっかり記録し忘れる、というデータ収集過程においては致命的となるリスクが生じることにやがて気が付くようになります。せっかくのデータがもったいない、という気持ちが芽生えてきたら第二段階に進む精神的な準備は整っていると言えるでしょう。

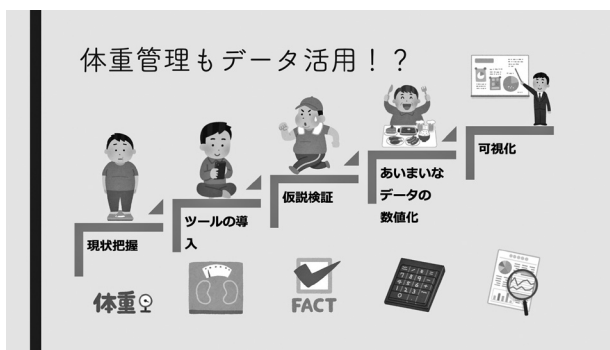
第二段階ではデータ収集に特化したツールを導入してみましょう。そのツールとはずばり新しい体重計です。最近の体重計はIoT化されているものがほとんどで安価なものでもスマートフォンと連動できるようになっているため記録する手間を自動化することが可能になります。しかも体脂肪率、筋肉量、体水分率、内臓脂肪率、体年齢などより詳細なデータが収集できるようになります。ここであなたはデータ収集に特化したツールの威力を思い知るようになります。

データを取り続けていくうちにあなたは「たくさん歩いた翌日は体重が減る」ということに気が付き、「歩くことは体重の増加を抑える効果があるのではないか」という仮説を立てます。そこで散歩時には歩数計機能が搭載されたスマートフォンを必ず持っていくようにし、できるだけ正確な歩数を記録するように心がけるようになります。一定期間これを続け、体重と歩数のデータを並べて比較してみた結果、これらの数値に相関性が認められることに気がつきます。これが「仮説を立てて検証する」という第三段階です。これにより歩くことに体重抑制効果があることに確信をもったあなたは散歩を日々の日課にするようになり、データ活用が人の行動を変容させる、という事例を体感することになります。

体重の測定はもちろんのこと、散歩が日課になったあなたは散歩には体重増加を抑制する効果はあれど、体重を減らす効果はあまりないことに気が付き始め、さらなる要因を探し始めます。そして「食事」と「体重」の間になんらかの関係性があるのではないかと、という新たな仮説を立て、毎日何を食べたかを記録し始めます。記録し始めたあなたはそのうち「カツカレー」や「ビール」あるいは「深夜の豚骨ラーメン」などの要因が体重の増加と関連している可能性が高いことに気がつき、これらの摂取を意識

的に控えるようになります。何を食べたかのデータは数値データではないのでデータとして管理しづらい、という点にも気がつき、これをカロリー換算することで数値化する、という新たな技も覚えます。これが第四段階、「あいまいなデータの数値化」です。

最初は体重だけだったデータに歩数やカロリーなどが加わり、数字だけではわかりづらいと感じるようになったあなたは体重・歩数・カロリーをひとつのグラフに表示させ何が起きているかの概要を一目で理解できるようにする、という方法を思いつきます。これが第五段階の「データの可視化」です。ここに来てあなたは見せ方によってまったく印象が異なるグラフ描画の世界の奥深さを知ることになります。同時にあなたはうまくまとめられたデータを見た時の周りの反応の良さ、そして説得力の強さにも気が付くでしょう。



ここまで来るともうあなたはデータを効果的に活用しているといって差し支えありません。このままの勢いで進んでいくとあなたはそのうち歩くだけでは満足できなくなり、近所をジョギングするようになります。そのうちにジョギングだけでは効果が不十分だと考えるようになりジムに通い始め、筋力をアップさせることを重視するようになり、プロテインを摂取するようになるかもしれません。足繁くジムに通ううちにジム仲間に誘われ、気が付くとフルマラソンに挑戦し、数年後にはトライアスロンに挑戦。世界各地で行われるトライアスロン大会に大金をはたいて参加するようになり、そのうちトライアスロン仲間が経営している会社の一つの運営を依頼され、50を目前にあなたは転職を決意するかもしれません。そこでデータをフルに活用した効率的な経営で会社を成功へと導いた後、還暦を機にリタイ

アし、悠々自適な老後生活を送るかもしれません。思い返してみるとこれは全て体重を数値化して客観視する、というごく単純なデータ収集プロセスから始まったことです。

トライアスロンまで実際にたどり着く人はあまりいないとは思いますが、こんな話をして何が伝えたいのかと言いますと、データ活用をする、と言ってもいきなりたくさんのデータを分析する必要はない、ということです。最初の段階で大切なのはむしろたくさんのデータを集めすぎないこと、そして集めたデータを必ずすぐに活用することです。

たったひとつの数値で良いのでそれを意識的に追っていくうちにそれに付随する要因が洗い出されていき、集めたいデータは自然と少しずつ増えていきます。データ活用という概念に対して身構えたりせずに、肩の力を抜いて気軽に最初の一步を踏み出してみてください！データの魅力に気が付き、その効果を体感してしまったあなたはすっかりデータの虜になるはず。全てをデータに基づいて判断するデータ・ドリブン・アプローチの心地よさを知ったあなたが勘と経験と度胸で頑張って成果を出す、という昔ながらの手法に戻ることは恐らくないでしょう。そしてあなたが知りたいデータの量は日を追うごとに増えていき、エクセルでは管理できないほどに膨れ上がるかもしれません。データが増えすぎて普通のツールではもはや対応できないけれど、知りたいことはまだまだ山のようにある、という状態になった場合には、データが増えすぎて普通のツールではもはや対応できないけれど、知りたいことはまだまだ山のようにある、という状態になった場合には、ぜひ一度弊社にご相談下さい。

執筆者氏名

山本 修平 (やまもと しゅうへい)

経歴

1983年、北海道生まれ。茨城大学農学部卒業。14年間、企業内のデータ活用を促進する国内のセールスプロフェッショナルとして従事し、東名阪の各営業拠点を経て、2017年9月にシンガポール事業所のMDとして勤務開始。ASEANのJOC/Local企業に対して、データ活用を展開している。

ポスト・コロナの人材確保 —ASEAN進出日本企業の動向予測

JAC RECRUITMENT CO., LTD.
Global Recruitment Support Manager
佐原 賢治



新型コロナウイルスの感染拡大による影響はもはや全世界の経済に大きな影響を及ぼしています。中でも、中国を中心とするサプライチェーンの混乱はASEANにおける日本企業のモノ作りに少なからぬダメージを与えました。

中国頼みの生産活動のリスクが改めて顕在化したことにより、日本政府は環太平洋経済連携協定(TPP)のアジア各国への拡大を急ぎ、中国に依存する日本企業のサプライチェーンの見直しに動いているほか、民間企業各社では、ベトナムをはじめとするASEAN諸国への生産移管の動きが目立ちます。

また、ベトナム政府がEUとの自由貿易協定(FTA)の締結に向けた協議を進めるなど、アフターコロナのASEANにおいては新たな機会と脅威が生じることとなり、日本企業はより国際的な事業戦略を新たに練る必要があります。

本稿は、まず新型コロナウイルス感染拡大による日本企業のグローバルビジネスへの影響から、日本企業の人事戦略がどのように変化しつつあるかを概観した上で、アフターコロナにおけるASEAN求人市場の動向を占うとともに、ASEAN現地子会社と日本本社がもつべき人材市場に関する共通理解について愚見を述べるものです。

1. コロナウイルス感染拡大と日本企業の人事戦略

皆さんもご存じのとおり、新型コロナウイルスは日本国内でも猛威を振るい、多くの感染者、死者を出しました。政府は4月7日に東京、大阪など7都府県に対して緊急事態措置を宣言、16日にはそれ

を全国に拡大したことで、都市部を中心に多くの企業がリモートワーク体制に移行するとともに、製造業でも一部ラインの休止や減産を伴う交替勤務が行なわれました。

感染拡大初期には、中国からの輸入が停止したことにより部材の供給がストップした住宅建設や機械製造などの産業で影響が出たほか、あらゆる産業で中国向け輸出は大幅に減少しました。また世界的な感染拡大に伴い、対米、対欧輸出が激減、さらに緊急事態宣言発出に伴う外出自粛や在宅ワークの伸展によって化粧品やアパレルといった一般消費財や、サービス・飲食業の売上が低下しています。いずれの業界も資金力に乏しい中小企業ほど深刻な影響を受けており、金融機関に対する融資相談も急増、政府も官民ファンドを立ち上げて500億円規模の支援を行なう姿勢を打ち出しました。

オンラインによる面接が急速に普及

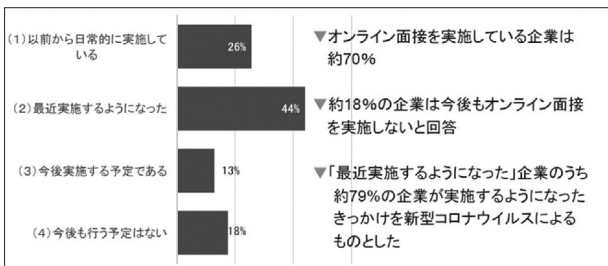
一方、在宅勤務を行なう企業が増加したことで、“働き方”やコミュニケーションの在り方についても大きな変化が見られます。

リクルート住まいカンパニーの調査によると、会社員・公務員の47%がテレワークを実施しており(4月13-20日に行なわれた調査結果)、全都道府県で緊急事態宣言が解除された今も、多くの企業が在宅、リモートワーク体制を続けています。

またそれに伴い急速に普及しているのがオンライン面接です。海外にいらっしゃる皆様には既に日常的なオンラインでのコミュニケーションも、日本国内ではまだ抵抗感のある人が多かったのですが、外

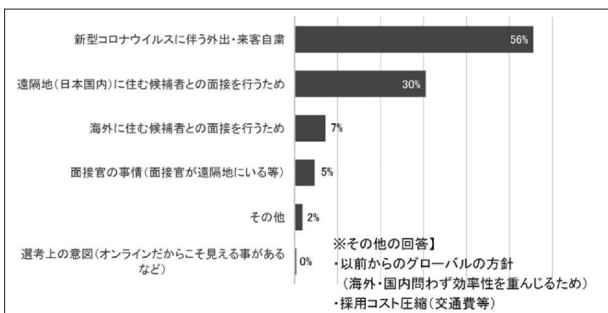
出自粛や感染予防からやむを得ずシステムを導入するケースも多く、それによって、人材採用の場面でも一気に普及しました。

当社が4月23日－30日の間で実施したアンケート調査では、総回答社数336社のうち70%にあたる279社でオンライン面接が行なわれていることが判りました。そのうち156社はオンライン面接をはじめたきっかけとして「新型コロナウイルス感染拡大」を挙げていることから、オンライン面接がここ1－2ヶ月で一気に普及したことが判ります。(図表1)



【図表1－①】 日本国内の中途採用におけるオンライン面接の実施状況 (n=336社)

※2020年4月23日－30日、JAC Recruitment調べ



【図表1－②】 オンライン面接を行なうようになったきっかけ (n=279社)

※2020年4月23日－30日、JAC Recruitment調べ

高度IT人材の募集が加速

先に述べた通り、多くの国内企業は大きな経済損失を被っているほか、ウイルス感染の拡大終息が見えない中で業績の先行きに強い不安感を抱いていることから人材採用には慎重です。株式会社マイナビの調べによると2021年4月入社の新卒採用予定数を「減らす」とするのは約4%ですが、12%の企業が「未定」とするほか、会社説明会の開催にも遅れが生じており、求人は減少する可能性があります。

当社に寄せられる新規求人申込み、4月単月では前年を大幅に割り込み、サービス業や中小製造業で

は中途採用そのものを当面休止するという企業も現れていますが、そんな中で唯一堅調に伸び続けるのがIT人材に対する需要です。近年、AIやIoTに関する知見を有する人材に対する業界を超えた獲得競争が行なわれていますが、それに加え、生産ラインの省人・省力化を促進するためのロボティクスや、生産管理の最適化を図るためのシステム導入などを加えて、広く高度IT人材の募集は緊急事態宣言下においても衰えることなく求人が寄せられています。

それ以外に、現在国内で耳にする各社のアフターコロナ対策のトピックスには次のようなものがあります。(当社に寄せられる新規求人申込の目的や背景事情)

1) 特定国・地域に依存しないサプライチェーンの構築

コロナ初期、中国の生産活動が停止したことで日本国内やASEANでの生産活動に影響が出たことから、アジアにおける調達先、生産体制の最適化などのサプライチェーン再編の動きが見られます。特に各国における調達先の探索・選定については、産業分野や技術の専門性と外国語力の両方が高いレベルで求められるため人材確保は容易でなく、域内にネットワークをもつ人材をシンガポールで探したいとの相談を複数の日本企業から受けています。

2) 成長分野への参入、単一業界への依存から脱却

特定地域への生産の偏りとともに、特定事業への依存体質もまた、事業継続のリスクとなることが再認識されました。また、過去の不況時がそうであったように、コロナショックからの回復途上で起こるであろう産業構造の変化に対応すべく、事業ポートフォリオの見直しを行なう企業は増えています。自動車部品メーカーが医療や航空宇宙といった成長分野に販路を拡げる動きや、逆にCASEと呼ばれる次世代自動車の分野への電気・電子関連企業の参入の動きはコロナ前からありましたが、それに加えて非接触技術やリモートビジネスなどウィズ・コロナのビジネスは今後プレイヤーが増加すると見られています。

3) 海外子会社のコスト削減

域内に進出する企業の中には、現地での業績回復が見通せないことから日本人駐在員を帰任させたい

と願う企業が出始めました。現地で後任の人材募集が始まった様子はまだ見られませんが、少なくとも日本で海外駐在を前提とした即戦力人材採用が減少している原因の一つになっています。今後、タイ、インドネシア、ベトナムなどでは日本での就学、就業の経験をもつ現地人材を日本本社とのブリッジ役として配置する動きは確実に増加すると見られます。

4) 海外現地企業の開拓(対日系ビジネスからのシフト)

先述のように中国からASEAN等への生産移管が行なわれることによって、中国で日系企業とのビジネスの先細りを危惧した現地企業向け販路開拓を行なう動きがあり、その要員を確保したいとの求人申込が寄せられています。(主に電気電子関連の部品・素材メーカーや商社)

5) 生産の国内回帰

サプライチェーンリスクの回避を目的に、中国やASEANに移管した生産の一部を日本に戻す動きがあることはメディアなどでも取り上げられている通りです。もちろん、日本に戻すのは比較的付加価値の高い製品であり、それを省力・省人体制で作るための製造技術職は、いま最も需要が高い人材の一つです。モノ作りの素地があり、ITやロボットなどの知見を持つ人材が労働市場に流出することは少なく、今後獲得コストの高騰が見込まれます。こういった人材はマザー工場である日本の工場の製造技術を海外工場に移管することを期待されることもありますが、英語力をも兼備する人材は一層希少です。

このほか、化学系の企業を中心に、ユーロ安を追い風としてヨーロッパ企業を買収する動きも見られますが、買収後の事業や組織の最適化を行なう人材は充分でなく、欧州赴任経験者の高齢化も相まって要員獲得競争の激化が予想されます。

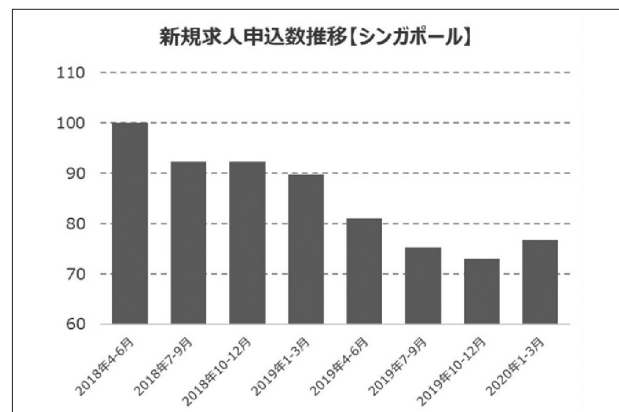
これまで述べたものの多くは、いずれもアフターコロナに向けたリスク対策や成長戦略の描き換えに伴うもので、一括りにすると、その専門性や経験値において「これまでの自社にはいない人材」ということができ、業種や分野を超えた人材流動が加速することが予測できます。

また日本企業のグローバルビジネスの計画や展望、成長戦略の変化と同時に、域内各国の人材市場にも変化が見られます。コロナショックの影響はまだまだ測りきれませんが、域内における事業継続や持続的成長のために日本企業が行なう人材確保に立ちふさがる課題は何か、インドネシア、タイなどの周辺国の情報とともに解説します。

2. ASEAN地域の求人動向

まず、コロナウイルス感染拡大以前からの域内求人動向を見てみましょう。

図表2は、当社ジェイエイシーリクルートメントの各国拠点に寄せられる新規求人申込数の四半期ごとの推移を表すものです。(当社はホワイトカラーの中途採用・転職を媒介する人材紹介会社で、登録人材は主に現地人材と各国に居留する日本人です。)



【図表2-①】 新規求人申込数 四半期推移 (シンガポール)

※2018年4月-6月を100とした数値

シンガポールでは、もともと幅広い業種や年齢(経験年数)層の採用がありましたが、近年急速に進む現地化への対応から採用が慎重に進められるケースが増え、ここ4四半期は求人者が下降傾向にありました。直近の1-3月期では景気悪化の市況感もあり消費財を中心にさらに減少、そして4月7日にサーキットブレイカー(ゆるやかなロックダウン)発令後は、製造業、建設業、消費財など幅広い業種にわたって5-6割の企業が先行きの不透明感から求人募集の撤回や選考中断が行なわれ、新規求人数もさらに大幅に減少しています。(前年同時期比で50%程度の水準となることが予想されています)

それでも5月中旬以降は各社の求人募集に少しずつ回復の兆しが出始め、政府が6月2日以降は段階的に経済活動を再開させていくことを発表したことで、再び前向きな求人募集が行なわれるようになるのではないかと予想します。

さて、6月以降に予想される“前向きな採用”とは、具体的には次のような背景に基く募集です。

1) ウィズ・コロナの新たな事業計画

慎重な動きを取りつつも段階的な緩和という道筋が見えたことから、これまで停滞していた事業が徐々に前進することが予想されます。“停滞”から“進展”へと着実な変化に合わせるように、建設などのインフラ関連、セキュリティ関連、金融などではいち早い回復が予想されます。

2) 優秀人材獲得の契機と捉えた募集

一般に「景気が悪いときは優秀人材を獲得するチャンス」と言われますが、転職市場が停滞している今、ウィズ・コロナの新たな事業計画を持って優秀な人材を引き付けるには絶好の機会です。求人を選択肢が限られていることに加え、希望給与がそれほど強気ではないことが多いことから、市場が活況にあるときには獲得できなかったような人材を迎え入れるために積極的な動きに出る企業が現れるでしょう。

さて、ASEANの周辺国においてもコロナウイルス感染拡大が人材市場に大きな影響を及ぼしています。

インドネシアでは、4-6月期の新規求人申込の減少幅がシンガポールよりもはるかに大きく、4、5月だけで見ると前年同時期比7-8割減と大幅に落ち込みました。

インドネシア政府は長らく「感染者ゼロ」を公言していましたが、3月2日に初の感染者が確認され、それ以降急速に感染者数・死者数が増加、首都ジャカルタ特別州では3月20日に非常事態宣言が発出されました。また政府は3月31日、一部の例外を除いて、全ての外国人の入国及びトランジットを禁止する措置を発表（適用は4月2日から）、新規の査証発給についても一部の例外を除いて一時的に停止しました。

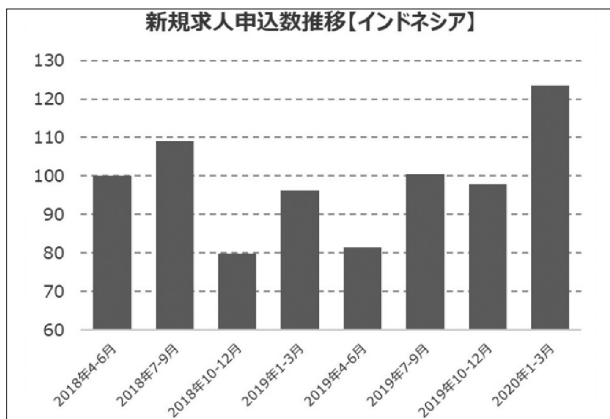
多くの日本企業は罹患時の医療リスク等に鑑みて現地に赴任する日本人駐在員に対する帰国命令を発令、多くの駐在員がいまだに日本にとどまっていることも、現地で日系企業を中心にサービスを行なう当社への新規求人申込が減少している原因となっています。（本稿を執筆した5月末時点）

インドネシアでは昨年10月にスタートした第2期ジョコウィ政権による積極的な投資促進策への期待もあり2020年初から新規求人が増加。この傾向は今後も持続すると予想されますので、感染拡大が終息すれば再びエネルギーインフラ、やデジタル産業に加え、製造業でも事業拡大を担う生産技術者などで人材獲得競争が再燃するでしょう。

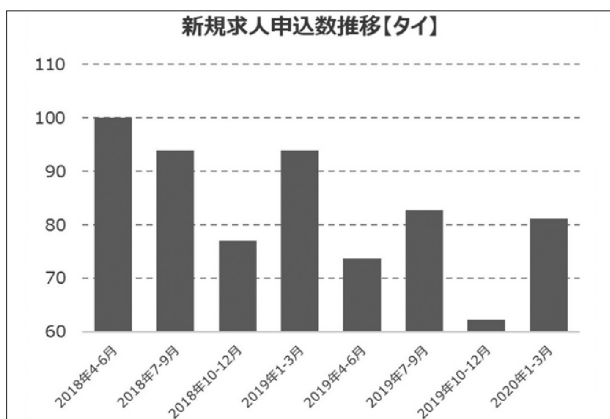
タイでも3月26日に全国を対象とする非常事態宣言が発出、外国人の入国が禁止され、観光地への人の出入りも抑制されています。5月19日に同国最大の航空会社であるタイ国際航空が民事再生手続きに入ったというショッキングなニュースが報じられましたが、GDPの約2割を占めるといわれる観光業の落ち込みはタイ経済に大きなマイナス影響を与えることは間違いありません。

新規感染者数の減少を受けて5月17日には夜間外出など各種制限の緩和が発表され、各社の事業活動も回復の方向に向かっていますが、新規求人申込は依然として低調で4-6月期では前年同時期比で半減も予想されています。

特に域内最大の生産国で諸外国への輸出拠点でもある自動車産業では、世界的な需要の低迷もあり日系メーカー各社が、軒並み生産停止を余儀なくされたことなどから、新規求人募集も低調です。国内で感染が一段落したとしても自動車需要の回復には時間を要すると見られており、各社の採用意欲の回復時期は見えない状況です。



【図表2-②】 新規求人申込数 四半期推移 (インドネシア)
※2018年4月-6月を100とした数値



【図表2-③】 新規求人申込数 四半期推移 (タイ)
※2018年4月-6月を100とした数値

3. まとめ ～日本企業の人事戦略

本稿では、アフターコロナの日本企業が持続的な成長を続けるために様々な事業展開やリスクヘッジを行なうこと、またそれらはアジア地域のビジネスとある程度一体として進んでいることを述べた上で、各社がどのような人材を採用しようとしているのかについてご紹介してきましたが、最後に一つ、日本企業が避けては通れない論点について触れておきたいと思います。

それは、日本型人事管理システムからの脱却です。

昨年から今年にかけ、トヨタ自動車の豊田章男社長や、経団連の中西宏明会長が相次いで終身雇用システムの見直しを示唆する談話を発表し、俄然、「ジョブ型（職務型）」人事への転換の必要性を説く論調が強くなっています。

日本の経済成長を支えた「3種の神器（終身雇用、年功序列、企業内組合）」といわれる独自の人事管理システムは、海外で高度人材を確保する際にその

職務やキャリアパス、報酬などの不明確さゆえに足かせとなっていることは皆さんがご存じの通りです。

また国内においては社会問題である「正規・非正規問題」対策としての同一労働同一賃金を実現する糸口としてもこの「ジョブ型」が議論されていましたが、さらにコロナショックに伴う在宅（リモート）ワークの急速な普及も「ジョブ型」の導入に拍車をかけるのではないかと考えられます。

すなわち、在宅ワークで“働きぶり”を評価することが困難になり、OJTも機能し難くなったことにより、より職務や期待値を明らかにするマネジメントや、個人のもつ専門能力に重きをおいた人材確保や配置の必要性が増すことが「ジョブ型」導入の土壌となるのです。

さらには、オンラインコミュニケーションツールの発達もあり、今後はますます国境を越えた最適チーム編成を行なうことで組織のアウトプットを高めることができるようになります。特にITを筆頭とする先端分野においては、国境を越えて最適ナリソースを獲得できるかどうか事業の勝敗を分かつ要因となり、様々な背景によってフィジカルな人の移動が抑制されたとしても、いわば「人の移動を伴わないグローバルビジネス」が進展するという見方もできます。

そしてその“最適チーム”の運営には、高いプロジェクトマネジメント能力とともに高度な国際コミュニケーション能力が求められるのであり、日本企業がグローバルビジネスで経験を積んだ人材を求めるトレンドは一層顕著になるでしょう。

執筆者氏名

佐原 賢治 (さはら けんじ)

経歴

株式会社ジェイエイシーリクルートメント

海外進出支援室 室長

1990年同志社大学商学部卒業。

2000年JAC Japan (現JAC Recruitment) 入社。

関東・関西・九州で主に日系製造業向け人材紹介コンサルティングを経験した後、本社人事部長職を経て2011年から現職。日系企業に対して海外事業展開に伴う国内外での人材採用に対する助言を行なうほか、自治体、地方金融機関等主催イベントでの講演多数。

日経産業新聞「HR マネジメントを考える」隔月連載中
著書「外国人材の雇用戦略」(日本法令、共著)

やさしい園芸入門 —植物の価値と存在意義—

MIRAGE GREEN PTE LTD
Deputy Managing Director
関 丈史



はじめに

皆さんご存知の通り、シンガポールはグリーンシティとも呼ばれ自然や植物との結びつきが大変強い国で、政府も緑化政策には力を入れています。そんな背景もあり、シンガポールではジャングルや手つかずの自然というよりは、管理の行き届いた植物を一年中街中に見る事が出来ます。

今回はシンガポールと日本の園芸事情の違いなども交えつつ、オフィスや自宅に植物を置く事による効果や、育て方のアドバイス、育てやすい植物の紹介などを行っていきます。少しでも皆さんに植物を身近に感じてもらい、必要性を認識してもらえたら幸いです。

園芸分野におけるシンガポールと日本の違い

〈環境〉

環境は植物に対して非常に大きな影響を与えます。基礎知識として植物を育てるにあたり重要な要素はおおまかに3つあります。光、水、空気です。シンガポールは熱帯雨林気候に属し年間を通して暑い日が続きます。対して日本には寒暖差があり、四季があります。この環境の違いにより生育可能な植物の種類と、生育スピードに変化が生じます。同じ植物でもシンガポールの方が生育スピードは早く、逆に開花に寒暖差が必要な桜などの植物はシンガポールでは花を咲かすことが出来ません。

他にも、四季が無いシンガポールでは植物に対して暑さに強い、寒さに弱いなどという感覚が日本ほ

ど無いため、同じ植物でありながら日本とは違う用途で使われる植物もあります。代表的な例はポトスです。ポトスという植物は日本でも観葉植物の代表的なもののひとつです。丈夫で育てやすく、生育スピードも早いです。ただ、寒さには弱いため日本では室内で育てる事が一般的です。しかし、シンガポールではグラウンドカバーとして屋外で使われています。グラウンドカバーというのは地面を覆うように植えられた丈の低い植物の事で、芝生などもグラウンドカバーの一種です。このように屋外で使用できる理由は単純で、シンガポールではポトスが枯れるほど外気が寒くならないからです。このようにシンガポールと日本では環境により、扱う植物も大きく異なりますが、共通する植物であっても気温などの要因によって、使用方法、使用場所が異なる場合があります。



観葉植物の代表格 ポトス

〈デザイン〉

特に建築物の緑化デザインにおいてはシンガポールの方が日本より大胆なデザインが多いと感じます。それを可能にしているひとつの要因には先ほどの環境の違いにも通じますが、台風、地震が無い事が言えます。これは建築そのもののデザインにも同じく関連していると思います。緑化デザインにおいては台風や地震が無い事により倒木の心配が無く、ボリュームある屋上庭園や上層階の中庭などの施工が可能になります。例えば、ホテルPARKROYAL ON PICKERINGのように全体が緑化された建物は、今ではシンガポールのランドマークのひとつになっていると私は思います。

また、もっと身近な植物、例えば家に飾る観葉植物や、花束などのデザインに関していえば、これは私の主観ですが、シンガポールの方は派手な色味やボリュームあるものを好む傾向にあるように感じます。色味の点では、特に中華系の方において縁起の良いとされる色が赤や金色である事から、淡い色よりかは、はっきりとした色を好まれる印象です。植物のボリュームにおいても日本では茂りすぎている植物に対して、葉を少なくする剪定が施されますが、シンガポールの方は葉が沢山ついていて、ボリュームがあるものの方が良いとされる傾向にあります。日本人の感覚には日本庭園などにも通ずる間(ま)などの余白、隙間を大切にしている考え方が大きく関わっていると思います。私もその違いが分かってからは、何でもかんでも剪定して整えるだけでなく、クライアントによって剪定の仕方を変えるようにしています。

また、シンガポールでは風水も重視される場合が多いですが、そこにも植物は関わってきます。例えば悪い気が向かってくる場所には植物を置いてその気を遮ったりします。さらに、先ほど紹介した代表的な観葉植物のポトスはシンガポールではMoney Plantと呼ばれることから、オフィスの玄関に飾られている場合も多くあります。ぜひ今後は注意深く色々なオフィスを見てみて下さい。

オフィスグリーン

次に、皆さんがより身近に感じるオフィスグリーンについてお話ししようと思います。これを読まれているみなさんのオフィスには植物やお花は置いてありますか？きっと多くの会社で何かしら植物を置いている場合が多いのではないのでしょうか。買って来た植物をオフィスのみinnで世話をしたり、植物のレンタルをする業者に依頼したり、花屋に定期的に花を買いに行ったり、様々な形で植物やお花に触れていると思います。

それでは、なぜ植物をオフィスに置いているのか考えた事はありますか？おそらく以下の様な理由が挙がると思います。

- ・何となくオフィスの雰囲気良くなるから
- ・空気がきれいになるから
- ・お客さんに対して会社のイメージが良く見えるから

ここにひとつの研究結果があります。この研究によると、オフィスに求められる要素トップ5はこのようになっています。

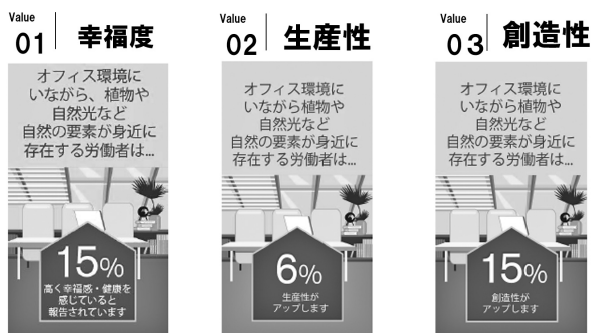


オフィスにはこのような要素が求められている

自然光、観葉植物、海の見える眺望など、自然に関する事柄が多く割合を占めています。実はこの結果には、「バイオフィリア」という概念が大きく関わっています。

「バイオフィリア」とは、人は元々自然とのつながりを求める本能的欲求がある、という概念で、言い換えれば、人は自然と触れ合うことで、健康や幸せを得やすいということでもあります。

もっと分かりやすく、簡単に言うと、緑いっぱいの公園を散歩している時や、ハイキングなどに出かけた時など、自然の中に身を置くことでリフレッシュされ、気持ちの良い気分などを感じる、その事こそが「バイオフィリア」と繋がっているのです。そして、それを実際に示す、次のような研究結果もあります。



自然を身近に感じる事でこれだけのメリットがある

- ・ オフィス環境にしながら、植物や自然光など自然要素が身近に存在する労働者は、職場で自然と接触する機会のない労働者に比べると、幸福度が最大15%上昇する事が分かっています。
- ・ 同じように生産性は6%、創造性は15%それぞれ上昇する事も分かりました。

これは、植物のみに限らず、自然光などの自然要素との総合的な組み合わせの結果になりますが、オフィス内の植物が大きな役割を果たしていることも事実です。

以上の事を考えると、先ほどなぜオフィスに植物やお花を置いていますかという質問に、何となくイメージが良いからなどと考えていた方も、実はその何となくの部分に本能的に自然の要素を求めていたという事が考えられます。

このような「バイオフィリア」の考え方を取り入れた「バイオフィリックデザイン」も内装などを含めた多くの建築デザインに取り入れられています。

これまでのオフィスにおける植物の役割を考えると、昔は社外的な役割がほとんどでした。いわゆる来客者のため、見栄えを良くするためにオフィスグリーンを置くというものです。そのためオフィスでの植物の設置場所とは言えば、受付エリアや応接室など社外の人が立ち入る場所が定番でした。しかし、現在は定番エリアに加え、執務エリアやリフレッシュスペー

ス、カフェスペースに置くお客様が大変増えてあります。この傾向は、先ほどのバイオフィリアという考えにプラスして、オフィスグリーンは社内のために設置するもの、社員の労働環境をより良くしたいと考えている企業が増えている表れだと思っています。

植物の設置場所やメンテナンス方法

次に、私も良く質問を受ける、植物の適した設置場所やメンテナンス方法などについてオフィスとご家庭で分けてお話ししたいと思います。

〈設置場所〉

まず、オフィスでの設置場所ですが、可能な限り皆さんが目につく場所に設置するようにして下さい。先ほどの「バイオフィリア」の考え方でも述べたように、植物を含めた自然の要素を身近に感じないと意味がありません。せっかくであれば、植物はみんなの目に触れる場所に設置しましょう。

緑視率という言葉をご存知でしょうか？緑視率とは、評価対象の建造物等を視界に入れた際、視界に入る自然の緑の割合のことです。国土交通省による社会実験では、屋外では緑視率が25%以上確保されていると人は安心感を覚えるとされています。また、この緑視率は室内では10～15%が最適と言われています。その緑視率を確保するためには、しっかりと視界に入る事も大切ですので、気を付けてみて下さい。例えば、もし植物がキャビネットに隠れてしまうなら、そこだけは背の高い植物にするとか、見えやすいようにキャビネットの上に小さい植物を置くなどの工夫が必要です。一つ一つの植物がなるべく多くの人の目に入る、かつ導線を遮っておらず邪魔ではないという場所がベストだと考えます。

緑視率 : 13.446 %

元画像



日本にある弊社カフェではこのような結果になった

また、オフィスの中は比較的明るい環境であるとは思いますが、会議室、応接室などは暗くなりがちです。もし設置する場合はなるべく窓際に置いてあげたり、利用中でなくてもたまに蛍光灯を付けてあげるようにして下さい。そのひと手間で植物の健康状態は変わってきます。

次にご家庭での植物の設置場所ですが、一番は日の当たる明るいところをおすすめします。植物にとって光は大変重要な要素になりますので、例えば、直射日光の当たらない窓際であったり、直射日光が当たるならレースのカーテン越しに置くのが好ましいです。このような環境で常時植物を置けるスペースがあればベストですが、通常ご家庭ではオフィスなどに比べ十分な光の量が確保できないケースが多いです。窓際でなくとも明るい蛍光灯の下など、常に一定以上の明るさがあればそれでも良いのですが、なかなかそれも難しいのが実情だと思います。また、ご家庭で植物を置きたい特定の場所が決まっている場合もあります。そういった時は、普段は植物を置きたい場所、置ける場所に設置し、たまに明るい場所で日光浴をさせてあげて下さい。例えば日中は窓際に移動してあげるとか、曜日を決めるとか、週末だけなど、可能な限り十分な光を与えてあげるようにして下さい。直射日光が当たらないのであれば、ベランダでも問題ありません。ただし日差しが強い場合は、葉が焼けて茶色くなったりしますので、そういう症状が出たら家の中に取り込むようにして下さい。

設置場所は空気の流れにも注意して下さい。植物には空気の流れも非常に重要です。なるべく空気が通る場所、抜ける場所を選ぶようにして下さい。空気の流れが悪い場所に設置する事で、病害虫にかかるリスクが高まります。とはいうものの、空気の流れの悪い部屋の隅などに植物を置くケースは多いと思います。その場合は先ほどのたまに光を当ててあげる要領と一緒に、一週間に数回は風通しの良い場所に移動してあげてみて下さい。また、もし部屋の隅に植物を置いた場合は、光の当たり方がある面のみ偏って当たってしまいます。そのため、たまに移動の際は植物の向きも変えてあげて下さい。それにより植物にまんべんなく光が当たるようになり、

バランス良く育ちます。

〈メンテナンス方法〉

次に植物の水やりやお手入れなどメンテナンスの方法についてアドバイスをさせていただきます。

まず、初めに水やりの基本ですが、表面の土が乾いたらたっぷりと与えるようにして下さい。しっかりと乾いてから、全体に行き渡るようにやる、が水やりの基本です。水が足りなければもちろん枯れてしまいますが、常に土が湿った状態というのも根腐れの危険性がありますので、注意して下さい。

お手入れですが、定期的に葉を拭いてホコリを取るようにして下さい。ホコリなどの汚れが溜まる事で病害虫の発生原因になる可能性があります。剪定方法については少し技術が必要な分野ですが、まずは植物全体のバランスを見て、飛び出た枝や、重なり合った枝を剪定してみましょう。それだけでも大分印象が変わると思います。剪定に関してはまずはハサミを入れてみる事が次につながりますので、まずはやってみてその後の植物の成長を良く観察してあげて下さい。

また、全般的に言える事ですが、植物はそれぞれ種類ごとに個性があり必要な光の量や水の量が違います。まずはその植物がどんな植物なのかを良く知り、適切な光の量、お水の量を心がけるようにして下さい。もしその植物に合っていない光の量だったり、水の量だったりした場合は必ず植物にサインが現れます。例えば葉先が黄色くなったり、全体がしおれてきたり、根腐れの場合は嫌な臭いが発生したりもします。そのサインを見逃さず対処していけば、植物を健康な状態で長持ちさせる事ができます。

植物の選びのポイントとおすすめの植物

次に植物選びのポイントをいくつか挙げたいと思います。どの植物にも言える事ですが、葉に傷みが無い、または少なく、葉の全体がピンと張りがあるもの、葉の色つやが良い物がおすすめです。どんな植物も葉に健康状態が反映されます。最初は難しいかもしれませんが、野菜や魚、肉を選ぶ感覚でエネルギーギッシュを感じる植物を選んでみて下さい。

〈おすすめの植物〉

オフィスでもご自宅でも育てやすい植物をいくつか選んでみました。実際植物を購入する際の参考にして下さい。

・ポトス

今回何度か名前が出ている植物ですが、シンガポールではMoney Plantと呼ばれ様々な場所で購入が可能です。つる性で生育も旺盛で丈夫で育てやすいです。伸びてきたつるはカットして水につけておくだけで育てる事ができ、簡単に増やせます。

・サンセベリア

こちらの植物も日本でも一般的な観葉植物です。この植物の特徴はお水をあまり必要としない点にあります。そのため、非常に管理は簡単です。逆にお水をあげすぎないように注意して下さい。腐って枯れてしまいます。

・アンズリウム

ハート型のかわいい花を咲かせます。花が終わった後も葉っぱだけで楽しむ事ができ、育てていればまた花を咲かせる事もあり、長く楽しめます。葉も乾燥に強く育てやすいです。

・スパティフィラム

こちらは水芭蕉に似た白い花を咲かせる植物です。アンズリウム同様、花が終わった後も長く楽しめます。葉は濃い緑色で株はボリュームがある場合が多いので、鉢だけでも部屋のアクセントになります。ただし、やや水を多く必要とする植物ですので水切れに注意して下さい。



サンセベリア



アンズリウム



スパティフィラム

おわりに

今回、コロナウイルスによるサーキットブレーカー中に自宅に植物やお花が欲しいという問い合わせを弊社にも沢山頂きました。元来、人は植物、お花に対して何となく良いイメージを持っていたと思いますが、サーキットブレーカーにより家にいる時間が長くなると、そこに変化やさらなる癒しを求め、植物、お花を必需品と考える人が増えたように感じます。これら植物やお花が無くても私たちは生きていけますが、あったらさらに生活を豊かにできる嗜好品だと私は考えています。今回のこの寄稿により、少しでも多くの方が植物やお花に興味を持ち、育てる事に対してのハードルが下がり、実際に触れる人が増えれば幸いです。

＜参考文献＞

HUMAN SPACES : The Global Impact of Biophilic Design in the Workplace ケイリー・クーパー博士 ロバートソン・クーパー社 研究報告書より

執筆者氏名

関 丈史 (せき たけし)

経歴

1982年新潟県山古志村生まれ。東海大学建築学科を卒業後、株式会社ユニバーサル園芸社に入社。

関東圏でオフィスのレンタルグリーンを中心に顧客を担当後、東京南支店の支店長。2018年ユニバーサル園芸社によるMirage GreenのM&Aに伴い渡星。

趣味はランニングやバレーボールなどのスポーツとお酒。
みなさん、いつでもどこでもお気軽にお声掛け下さい!

新たな段階へ、シンガポール進出日系企業における地域統括機能【後編】 ～「第5回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査」結果～

JETRO SINGAPORE
Deputy Managing Director
藤江 秀樹



本稿は、2020年6月号（前編）に続き、アジア大洋州地域で地域統括機能を保有する進出日系企業の実態を把握するために実施した調査結果のポイントを報告するものである。2回シリーズの後編では、進出日系企業が保有する地域統括「機能」の内容、地域統括拠点の類型などについて概観する。
※本調査に係る全レポートは、ジェトロウェブサイト（<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2020/01/52eac7bde8485f1d.html>）を参照されたい。

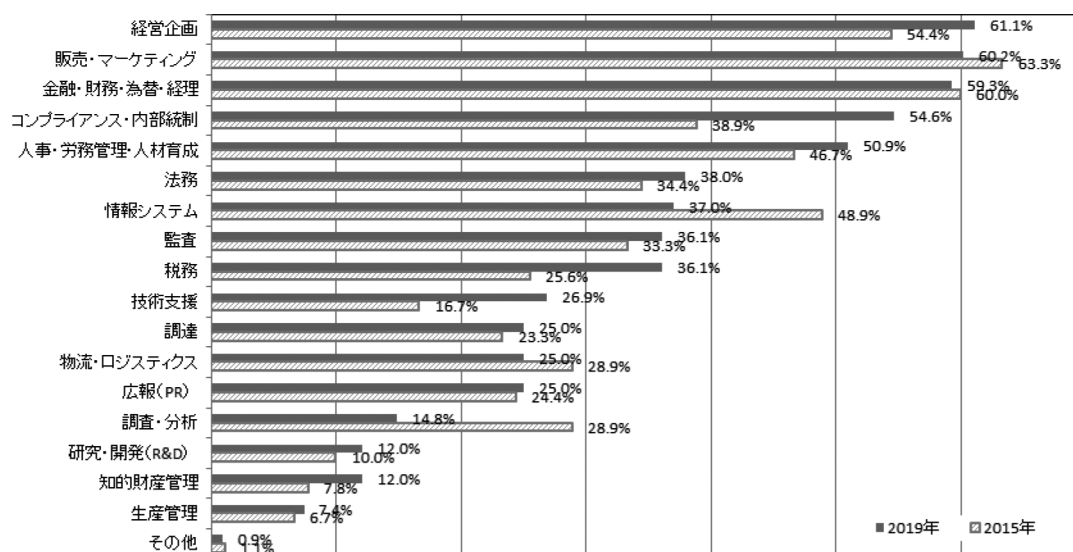
マーケティング」（65社、60.2%）、「金融・財務・為替・経理」（64社、59.3%）、「コンプライアンス・内部統制」（59社、54.6%）、「人事・労務管理・人材育成」（55社、50.9%）が多く、回答企業の半数以上が選択した。上位項目のうち、「コンプライアンス・内部統制（15.7ポイント増）」「経営企画（6.7ポイント増）」「人事・労務管理・人材育成（4.2ポイント増）」が前回調査から増加した機能であることが注目される。

7. シンガポールにおける地域統括機能の設置状況

シンガポールの地域統括拠点が域内グループ企業に提供している地域統括機能に尋ねた設問では、「経営企画」と回答する企業が108社中66社（61.1%）と最多だった（図表7）。続いて「販売・

8. 主要な地域統括「機能」

以下では、多くの地域統括拠点が提供する「経営企画」「販売・マーケティング」「金融・財務・為替・経理」「コンプライアンス・内部統制」「人事・労務管理・人材育成」の各機能を取り上げ、進出日



図表7 シンガポール地域統括法人が域内グループ企業に提供する地域統括機能（2015年調査との比較） 1

系企業における事例や効果などについて考察する。

(1) 「経営企画」機能

シンガポールで地域統括機能を有する回答企業108社のうち66社(61.1%)が「経営企画」機能を有していると回答した。前回調査(49社、54.4%)から6.7ポイント上昇し、「販売・マーケティング」を抜き首位となった。

同機能は地域統括拠点において、コーポレート部門の一部門として位置づけられていることが多い。このうち、新規事業、再編、投資・M&Aの立案等についてはその実現に見合う権限が地域統括拠点に対して十分に移譲されていないことから、その範疇には含めない場合が多いようだ。同機能の具体的な内容は、グループ企業の業績・予算とりまとめ・分析、域内事業の調整、本社方針の周知やモニタリングなど経営管理・サポート業務が中心だ。

ヒアリングによれば、ある進出日系企業では、予算や売上目標などの主要な業績指標(KPI)策定において、日本本社が最終承認し、地域統括拠点はその策定にあたって取りまとめ役となっている。域内グループ企業に対する責任と権限は保有していない。別の進出日系企業でも、経営企画の機能は本社の各事業本部に対して貢献する組織として位置付けられ、現場情報やニーズをくみ上げ、迅速な意思決定を行い、地域経営に活かす役割を担っている。一方、「経営企画」機能の実行にあたって意思決定権限と責任を地域統括拠点に付与している事例もある。ある進出日系企業は、損益責任をもったアジア大洋州地域の代表者がシンガポールに駐在し、域内グループ企業における予算、業績指標(KPI)に関わる内容について責任と権限を保有する。これは日本本社におけるグローバル戦略において「マトリックス」体制を整備したことによるものだ。別の進出日系企業も日本本社から地域統括拠点に対して、年度予算や売上の目標設定が地域単位で割り当てられ、地域統括拠点が各グループ企業との間で調整し決定している。

(2) 「販売・マーケティング」機能

地域統括機能を有するシンガポール法人108社の

うち、「販売・マーケティング」機能を選択した企業(65社、60.2%)は2番目に多かった。前回調査(57社、63.3%)と比較すると、3.1ポイント減少した。ただし、2011年調査結果(71.4%)と比較すると、必ずしも効果が発揮しやすい機能という訳ではなさそうだ。

<域内の「販売・営業戦略策定」、「マーケティング」>

ある進出日系企業の場合、域内市場における販売に関して、新モデル投入や価格決定、国を跨いだ需給調整などの機能を保有している。域内市場における販売にあたっては、地域統括拠点がリインボイスを活用し全ての商流に絡むことで、域内収益を把握、コントロールしている。また、ある進出日系企業は、東南アジアにおける消費者調査や各拠点の市場シェア、競合など市場に係る情報を収集し、マーケティング活動を実施している。

<域内グループ企業のサポート役>

各国拠点のサポート役として「販売・マーケティング」機能を持つ統括拠点多い。ある進出日系企業では、これまでは各国の市場特性に大きく差異があるため、各国毎にバラバラに商品ラインアップを組み販売してきたが、グループ企業間でベストプラクティスを共有することを目的に、シンガポールの地域統括拠点に「販売・マーケティング」機能を追加した。ただし、各国法人は現地パートナーとの合弁事業であり、パートナーからの理解を得るまでに難航することもある。域内グループ会社における販促活動にあたって、製品ウェブサイト更新、カタログ作成などサポート業務を行っている地域統括拠点も多い。

<営業連携・広域営業>

域内での営業連携や広域営業を主導するため、地域統括機能・拠点に同機能を付加した企業事例もある。ある進出日系企業では、クロスボーダー案件の営業強化をすべく地域統括機能を設置した。各グループ企業は、それぞれの担当国・地域に関わる営業を優先させる傾向にあり、そのようななか地域統括拠点が営業連携、広域営業を主導する役割を担っている。他の進出日系企業でも、販売・マーケティ

ング機能において、地域統括拠点は意思決定権限や損益責任を負っていないが、顧客に対して単一窓口で向き合う必要であるとの問題認識から、事業軸を超えた商品やサービス提案をしている。域内市場において複数の事業軸がバラバラに動いてきた他の日系企業でも、大口顧客との取引においてグループとして連携し窓口を一本化し始めた。このように、組織のガバナンス上は事業軸による制限を抱えながらも、それを超えたシナジー効果を少しずつ出している事例もある。なお、各社における大型の調達や購買にあたっては、日本本社にその決定権限があることが多そうだ。

(3)「金融・財務・為替・経理」機能

地域統括機能を有するシンガポール法人108社のうち64社(59.3%)が「金融・財務・為替・経理」機能を有している。これは、前回調査(54社、60.0%)と同様、3番目に多い機能となった。各社は社内専門家・実務家を配置し、国をまたがるサポートを提供している。シンガポールは域内金融ハブとして、金融機関、会計事務所などが多く進出していることも大きなメリットだ。同機能の具体的な内容は多岐に渡り、そのレベル感も様々だ。

<総合的なグループ財務管理>

地域統括拠点に最高財務責任者(CFO)を配置し、域内グループ企業のファイナンス全般を担う。グループ全体の財務機能(資金運用・調達)や資金管理機能を地域統括拠点に集約し、資金効率向上・業務合理化を図る。日本本社への配当、グループファイナンス、ネットィング(債権債務の相殺)、域内事業への再投資などを総合的に行う。ある日系企業では、財務セクションが域内グループ企業の各種業績を取り纏めや各種要因を分析し、本社に対して事業や顧客の絞り込みを提案する。ただし、各社における財務、資金、金融にかかるオペレーション権限は、必ずしも地域統括拠点ではなく、日本本社からの指示に基づくことが多い。

<グループファイナンス(調達、貸付)>

各拠点の余剰資金、資金不足を地域統括拠点が把

握し、余剰資金のある拠点から不足している拠点へ貸し付け(グループ・ローン)などを指示する。地域統括拠点そのものに余剰資金がある場合には、不足している拠点へ貸し付けることもあり、その場合、利息収入が入る。多くの日系企業が当該オペレーションをしているわけではないが、ヒアリングによれば、「グループファイナンスがうまくできている」と回答した進出企業もあった。また別の企業も、「拠点間の資金融通に取り組み始めている。日本本社からの借り入れよりも、近いところからのほうが都合がよい」とコメントがあった。同社は、シンガポールの金融機関から借入れ、域内グループ企業への融資も担っている。地域統括拠点が一括で借入れることにより借入れレートを下げ、また各社が借入れを行う手間(金融機関との交渉など)を省くことができる。

<プーリング・センター>

域内企業における統括機能として、CMS(キャッシュ・マネージメント・システム)を導入する企業もある。これら企業では、シンガポールの金融機関が提供するプーリングシステムを導入し、統括法人へ余剰資金を集中し、グループ企業口座間において効率的に配分する。ある進出日系企業では、「各拠点に資金を寝かせない」ことを目的に、外貨規制上、取引リスクが低い国・地域に進出するグループ拠点との間で徐々に取り組みを始めている。

<財務・経理の事務サポート>

地域統括拠点の財務・経理担当者が社内専門家として域内グループ企業のサポート(四半期前決算、経理業務指導、定期的な経理報告、監査確認)を実施する。アジア大洋州地域では国ごとに法制度が異なるため、細かい点は現地拠点に任せるが、日本本社との調整を踏まえ、大きな方向性を示す。例えば、ある進出日系企業では、グループ企業が税務調査を受ける場合、地域統括法人が当該企業と論点や対応方針などを調整し、本社へレポートする役割を担っている。また、別の進出日系企業でも各国の税制ルールを把握した上で、各国拠点に対してアドバイスし、円滑な業務のためサポートをしている。アジア大洋州地域

では税務問題が発生しやすい国・地域が多く、現地経理担当社員から各国責任者（現地法人社長）に専門的な情報が正確に伝わりにくいことも多い。地域統括拠点の日本人専門家が複雑な税務問題を各国代表者に対して解説する役割などを担っている。

(4) 「コンプライアンス・内部統制」機能

地域統括機能を有するシンガポール法人108社のうち59社（54.6%）が「コンプライアンス・内部統制」機能を保有すると回答した。前回調査（35社、38.9%）と比較すると、15.7ポイント増と大幅に上昇した。昨今、日本企業は、中長期的かつ持続的な成長を実現するために、機動的な事業ポートフォリオの組み換えなど「攻め」のガバナンスに加え、コンプライアンス向上やコーポレート・ガバナンス強化など「守り」のガバナンスを重要視している。アジア大洋州地域においても日本本社による方針に基づき、域内の組織管理を徹底する流れにあり、地域統括拠点にその機能を持たせようとする日系企業が多い。ただし、日本本社の大きな方針に倣う形での監査方針、内部統制戦略が多いことから、同機能は必ずしも地域統括拠点に設置しやすい機能とは言い切れないという関係者の見方もある。

企業ヒアリングによれば、「コンプライアンス・内部統制」は、財務、税務、監査、人事、法務、製造・販売など幅広い観点に及ぶため、地域統括法人のなかに専門部署や担当者を設置するというよりは、経営・管理サポートの延長上の機能として担うことが多い。日本本社の方針に沿いながら、各拠点の実態把握、各拠点へのコンプライアンス機能の展開、監督・支援を強化している。例えば、地域統括拠点からグループ企業へ定期的に出張訪問し、問題点を洗い出し、解決に向けた取り組みを指導するほか、本社が主導するグローバル・コンプライアンス体制について普及啓もうするなどの取り組み事例がある。

ある進出日系企業は、グループ企業における不正やトラブルの未然防止に注力している。グループ企業では人材や経営の現地化が進むなか、外注先、ディーラー、ディストリビューター、公的機関との取引等において、不正、不祥事などに関与し、巻き込まれるリスクを抱えており、地域統括機能とし

て、ガバナンスを利かせるべく、管理監視体制を強化している。また、別の企業でも、法務担当者が各グループ拠点での契約書を確認する役割を持つほか、発生したコンプライアンス事案を本社のリスク専門委員会へ報告し、グループ企業に対して解決サポート業務を提供している。

(5) 「人事・労務管理・人材育成」機能

地域統括機能を有するシンガポール法人108社中55社（50.9%）が有し、5番目に多い機能が「人事・労務管理・人材育成」である。本機能は、2011年調査で67.5%の企業が有していると回答し、2番目に多い機能であったが2015年調査では20ポイント以上も下落した。以下、「人事制度・評価」「採用・労務管理」について具体例を挙げたい。

<人事制度・評価>

各グループ企業の地元採用者を対象とし、域内共通の人事・評価・賃金制度の構築やその導入にあたって域内グループ企業を支援する取り組みだ。対象とする従業員は、単純労働者ではなく、経験豊富で高い専門性を有する熟練した地元人材（幹部や中間管理職レベル）であることが多い。進出日系企業の多くは、日本本社のグローバル経営方針において「経営の現地化」を進めている。ある大手製造業では、幹部や管理職への登用・昇格条件の統一化をグローバルで進めるなか、アジア大洋州地域におけるグローバル評価制度を構築し、地元採用者の幹部・マネジメント層の人材バンク（DB）を整備している。また、一定の役職に昇進するための要件や資格などを決めている。これらの導入にあたっては、地域統括拠点が主導するというよりは、日本本社の方針を受け、導入を進める現地法人に対してサポート業務を提供する役割を担っていることが多い。また、アジア諸国では各国独自の労働慣行があることから、一度にすべてのグループ企業を対象とするのではなく、これら制度の導入を希望するグループ企業から徐々に広げている。制度導入後の運営にあたっては、各国法人が各地事情にあわせそれぞれ慎重に運営し、地域統括拠点はそれをサポートしていくことが肝要だ。

＜採用・労務管理＞

現地社員の「採用・労務管理」は、ほとんどの日系企業において、各国グループ企業の人事・労務担当者が各国の実情にあわせ実務を担っている。近年、アジア諸国では、従業員の賃金上昇、労働力の質、中間管理職・エンジニアの採用難といった共通課題が浮上している。しかし、民族、宗教、歴史、社会構造などが多種多様なアジア大洋州地域では、その解決策も一様にはいかない。日系企業では、過去に労務管理を地域統括拠点から集中的に管理する取り組みもあったようだが、簡単ではないことが共通の認識として持たれている。あるシンガポール進出日系企業では、地域統括拠点に人事担当の駐在員を1名配置し、本社方針を均一に広げるような役割を担っている。ASEAN製造拠点の労務管理をサポートし、緊急時には現地に赴きサポートを行うこともある。

各社では、各国グループ企業における現地社員の人事権については各国法人が持つことが多いが、幹部や管理職レベルの人事異動や登用に関しては、地域統括拠点の拠点長に決定権限がある、あるいは各拠点と相談しながら決めていくようだ。また、「地

元採用者の域内異動（グローバルモビリティ）」に取り組む企業もあった。ある進出日系企業では、地元採用者がアジア大洋州地域において、拠点間で異動が可能な体制を整えている。別の日系企業では、国境を越えた転勤について試行錯誤的に実施しているが、地元採用者の多くは家族での転勤や単身赴任を受け入れない傾向にあり難しさがあるとコメントする。一方、欧米企業では、地元採用者のキャリアパスとして、各国グループ企業で採用された従業員が地域統括拠点での勤務を経て、本社へ異動するパスを示している法人があり、地元採用者にとってモチベーション向上を促しているという声もある。

9. 地域統括拠点の3類型

ヒアリングを通じ、地域統括拠点の組織設計については、地域統括機能の組み合わせにより3つの類型に分類できるのではないかと分析した（図表8）。ある組織（法人）がどの類型に属するかについて、必ずしもクリアに分類できるわけではなく、一つの組織（法人）に3類型が含まれて融合している場合

類型	概要
(1) 地域本社型	地域経営に関わるほぼすべての意思決定権限が付与された類型で、「経営企画」機能を中心に幅広い機能を揃えたタイプである。一般に地域統括拠点としてイメージする理想的な形の組織である。同類型は、地域戦略を立案し、本社やグループ企業との関係で、同戦略・財務計画から派生する各種域内業績指標（KPI）に対して責任とそれに見合う権限を持っている。また、新規事業開発、M&A推進のほか、複数の異なる事業軸から派生するグループ企業間のシナジー創出を推進する役割を持つ。販売法人の地域統括拠点のように販売面、あるいは製造面に特化しているタイプもある。シンガポールに古くから進出している大企業において同類型が見られる。また、過去にはこのタイプで進出したが、機能を縮小する企業もある。
(2) (単一) 販売・営業統括型	一事業／製品群に特化し幅広く機能を備える類型。事業分野が単一である企業、あるいはアジア大洋州地域では一事業部門や少数の製品群に限定して事業展開している場合にみられる。
(3) 経営支援・サポート型	域内グループ企業の経営・事業活動における効率化・コスト削減や経営統制・管理強化を目的として、グループ企業の経営・事業活動をサポートする。グループ企業において重複する機能を地域統括法人に集中・集約することで、グループ企業は本業に専念することができる。同類型にはさらに以下3つがある。
① 専門家・実務家型	本社の総務部、管理部門などコーポレート機能の出先のイメージ。このタイプでは、人事、財務、税務、法務など社内外の専門家・実務家（会計事務所、法律事務所などを含む）による経営支援機能を持つ。全ての域内グループ企業に担当者を配置せずに地域統括拠点に集約することでコスト削減を目指す。高度な知識・ノウハウを持つ専門家を活用し、地域経営を支援する。近年では、「コンプライアンス・内部統制」などの機能も付加される傾向にある。「販売・マーケティング」機能も、各国営業所、代理店の管理の意味合いが強ければ、このタイプに分類される。機能が1～2つなどに限定されている場合もある。
② シェアードサービス型	経理処理、ITサービスなど一カ所で集中的に処理、提供するもの。ヒアリングによれば、進出日系企業においては、アジア大洋州地域で実施しているケースをあまり聞かれなかった。とりわけ事業コストの高いシンガポールでは運営しにくい。
③ 地域代表機能・地域窓口機能型	域内事業の調整、グループ企業の業績とりまとめ・分析、本社方針の周知やモニタリングなど経営管理・サポート業務を中心とする類型。今回調査において、各社は域内における利益向上のために、同機能を強めていることがうかがえた。ただし、与えられる意思決定権限は、「(1) 地域本社型」「(2) (単一) 販売・営業統括型」拠点に比べると限定的である。

図表8 地域統括拠点・機能の3類型²

もあれば、2類型のみ融合している場合や1類型しかない場合もある。なお、ここでは特定機能に絞った「金融・財務統括型」「物流ハブ統括型」「中間持ち株型」は割愛する。

日系企業へのヒアリング調査を踏まえると、シンガポールの地域統括拠点は「(3) 経営支援・サポート」型が最も多い。なかでも、「①専門家・実務家」型が多くを占め、そのサポート機能は「金融・財務・為替・経理」、「人事・労務管理・人材育成」「法務」などが中心となっている。これは、業務効率化・コスト削減や経営統制・管理（ガバナンス）強化を目的とし、共通性の高い業務を標準化・集約化するものである。次に、「③地域代表機能・地域窓口機能」型では、地域総代表が地域事情に即した迅速、機動的な事業経営の在り方を模索するほか、適切なグループ企業の管理・モニタリングの役割を担う。本社の大きな意向に沿うような方向性に導く「地域の窓口」であり、産業界や各国政府とつきあう「地域の顔」の役割を持つ。

一方、地域統括拠点として一般的にイメージする理想的な組織である「(1) 地域本社型」は、前回調査と同様、一部企業を除いてほとんどみられなかった。「(2) (単一の) 販売・営業統括型」は、タイ、マレーシアの進出日系企業では、既存の製造拠点に「R&D」、「調達」、「販売・マーケティング」などの統括機能を加えることで成長している事例が目立った。

欧米多国籍企業における保有機能は多岐にわたっており、企画・管理機能を中心とした「(1) 地域本社型」が目立つほか、コーポレート業務は、法務、為替リスク管理など、専門知識を活かしたサービス提供に注力している。また、欧米企業は機能によってコスト削減できる立地を選択している。例えば、「シェアードサービス」機能を持つ企業では、経理、情報システム機能をマレーシアのシェアードサービスセンターへ集約している事例があった。

10. 事業軸と地域軸によるガバナンス体制

地域統括拠点・機能を効果的に運営する上で、日本本社による事業軸の管理が強く、地域軸による意見が反映されにくい点を課題とする声が多く聞かれ

た。近年、日本企業は経営資源を本社に集中する「グローバル戦略」と、現地市場の獲得を目的により地域単位での効率性を求める「リージョナル戦略」のバランスをとりながら地域統括機能の在り方を模索している。前者のように日本本社に権限と責任を集約し、中央集権的な「グローバル戦略」を策定することでグローバルレベルでの最適化を図ることに注力する企業の場合、日本本社の事業本部や本社カンパニーによる管理が強くなる傾向にある。日常業務においても、複数の指示命令系統・レポートラインや組織の二重性などの課題が残る。

経営企画や販売・マーケティング機能において、「攻め」のガバナンスに取り組む企業においては、地域統括拠点に対して業績指標（KPI）に係る責任・権限が十分に付与されず、地域側で迅速な意思決定や市場ニーズに即した経営が実行できないという指摘が散見された。一方、経営統制・管理（ガバナンス）強化や効率化・コスト削減を主たる機能・役割としている場合、地域統括拠点に対して一定の稟議決裁権限が付与されている限り、現状の権限と責任範囲で十分に機能しているというコメントもあった。「事業軸」が強い組織がよいか、「地域軸」が強い組織がよいかについては、日本本社のスタンスに加え、アジア大洋州地域における各社事業の業種、経緯、対象顧客など踏まえ、総合的に判断する必要がある。

欧米企業においても、日本企業と同様の課題を抱える企業担当者のコメントもあったが、一般的には製品・サービスの域内販売に係る域内業績指標（KPI）とそれに見合う権限の所在が明確に設定されている。また、指揮命令系統とレポートラインが分かりやすい効率的な組織体系をとっていることが多い。設定される域内業績指標（KPI）の項目は企業によるが、売上高、利益、採用人数等の定量的なもの、顧客満足度など定性的なものが設定されている。

11. むすびにかえて

今回調査を通じた考察を受け、次の3点をまとめ、今後の展望、示唆として指摘する。

第1に、地域統括拠点を設立する目的・役割と組織設計に関しては、改めて日本本社、地域統括拠

点、グループ企業間の3者間での認識共有が必要だ。地域統括拠点や機能の運営にあたっては、日本本社によるグローバル戦略やそのための判断・意思・意図などが大きく影響するため、日本本社のリーダーシップにより組織内における浸透を徹底させることが重要だ。地域統括法人・機能の存在は、本社と海外現地法人をつなぐ機能として不可欠であり否定する声はない。しかし、地域統括法人・機能が、多くのステークホルダーを巻き込み、利害を調整し安定的に運営を続けていくことは決して簡単ではない。3者間の役割分担、責任・権限のあり方、リソース、予算、費用分担などについて明確な取り決めが必要がある。

第2に、地域統括法人・機能は、各社を取り巻くその時々々の市場環境、成長段階によって柔軟に変えることができる組織形態が望ましい。地域統括機能には共通した定型の形はなく、各社のアジア大洋州域内における発展ステージにあったものを見出さなければならない。設立時時点で、大きな法人・組織から開始するのではなく、各社の地域統括機能の「目的」、組織として求められる「役割」を明確化した上で、徐々に拡大、発展させていくことも一つの進め方であろう（「機能の付加」）。また、立地場所については必ずしも1か所に集約させる必要はなく、各国の既存拠点の強みを生かしながら分散させるほか、バーチャルな組織体制から試行的に開始する方法もある（「機能の分散（移転）」）。このように、地域統括法人・機能は、導入期から段階的に発展させていく前提で、議論を進めていくことが求められるよう。

第3に、ダイナミックに変化を遂げるアジア大洋州の市場変化に対してどのように向き合い、事業展開していくかである。アジア大洋州地域では、これまでのような連続的な成長ではなく、非連続的なイノベーションや新産業・デジタル技術などを新たに創出していくことが不可欠である。シンガポールでは近年、スタートアップを支えるエコシステムが急速に整い、域内最大の企業拠点、テストベッド、インキュベーションとしての存在感が高まる。政府奨励もあり、欧米の多国籍企業などがスタートアップとの共同開発やオープンイノベーションの拠点、各

種プログラムを設ける。これらは域内諸国への展開を視野に入れたものであり、各国・地域の主要イノベーション拠点と連携している。アジア大洋州で起こしたイノベーション、新産業・デジタル技術等は、アジア大洋州で実践するだけでなく、日本本社におけるグローバル戦略において取り込まれることも想定される。こうした展開は、各社が持続的な成長を遂げていくために必要な「攻め」のマネジメント戦略の一策といえよう。

本稿を締めくくるにあたり、アンケート調査、ヒアリング調査にご協力いただき、多くの貴重なアドバイスをくださったシンガポール進出日系企業の皆様、在シンガポール日本国大使館、シンガポール日本商工会議所（JCCI）をはじめとした各機関の皆様がこの場を借りて厚くお礼申し上げたい。本調査結果がアジア大洋州地域で地域統括機能を担う関係者やこれから機能設置を検討される皆様にとって最適な在り方について考える一助となれば幸いである。また、それを支える日本本社やグループ企業など地域統括拠点や機能を取り巻く関係者にとって、現地実態を把握し、各社にとって最適な組織運営に向け、戦略を模索するにあたって有益な情報となれば幸いである。

<図表出所>

1 ジェトロ「第5回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査」結果

2 ジェトロ作成

執筆者氏名

藤江 秀樹（ふじえ ひでき）

経歴

ジェトロ・シンガポール事務所次長

2003年、ジェトロ入構。インドネシア大学での語学研修（2009～10年）、ジェトロ・ジャカルタ事務所（2010～15年）、東京本部海外調査部アジア大洋州課（2015～18年）を経て、2018年7月より現職。シンガポールを中心にASEAN地域の経済・投資環境・市場・制度等の調査を担当。編著に「インドネシア経済の基礎知識」（ジェトロ、2014年）、「分業するアジア」（ジェトロ、2016年）がある。

JCCI事務局のオフィス開館について（2020年6月29日～）

平素はシンガポール日本商工会議所の事業活動にご支援・ご協力を頂きまして誠にありがとうございます。
6月19日からPhase Twoへ移行したことを受けまして、JCCI事務局は6月29日（月）から開館いたしました。
当分の間、2名以下の勤務体制とし、他スタッフは在宅での勤務を継続いたします。
ご訪問に際しては、ご来訪がどうしても必要な用件以外は、原則、お受け入れができませんので、何卒ご了承下さい。
引き続き、お問合せやご連絡につきましては、Eメールでお願いいたします。

<E-mail : info@jcci.org.sg>

ご不便をおかけいたしますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

<本件担当> JCCI事務局（担当：清水） E-mail : info@jcci.org.sg

Eメール送信サービスのご案内

シンガポール日本商工会議所では、広報支援サービスの一環として、会員企業へ各社の製品・サービスや事業をEメールでご案内頂くことができる下記「Eメール送信サービス」を実施しております。
各社、ご案内を希望される際には、ぜひご利用頂けますと幸いです。

記

<サービス概要>

費用：S \$200.00（1配信／GST 込み）※配信前に費用（小切手もしくは現金）のお支払いをお願いいたします。
お支払い頂きました後、翌日から3営業日以内に配信いたします。
配信日・時間：平日（土・日・祝・休館日を除く）、9～16時
配信数：約2,200通（2020年6月末現在）
その他：JCCI会員のみ利用可。

<サービスご利用の流れ>

- ① info@jcci.org.sg（担当：Doris）まで、本サービスのご利用希望の旨、ご連絡下さい。
- ② 事務局より「お申込書及び請求書」をEメールで送付いたします。
- ③ 「お申込書及び請求書」に必要事項をご記入頂き、お支払の小切手とあわせて、ご返送下さい。
- ④ 配信用の原稿をテキスト、もしくはワードでお送りください。尚、PDFファイルを添付頂くことも可能ですが、サイズは1.5MB以内にご調整下さい。（ファイルのサイズが大きいと受信頂けなくなる可能性があります。）
- ⑤ 申込書のご提出及びお支払いが完了した時点で、テストメールをお送り致します。
- ⑥ テストメールをご確認頂きました後、メール配信をさせていただきます。

<注意事項> ・ご利用の際には、「Standard Guidelines for use of JCCI Email Service」
（<https://www.jcci.org.sg/wp-content/uploads/2019/05/Standard-Guidelines-JCCI-E-mail-service.pdf>）
に同意頂く必要がございます。

第594回理事会 議事録

日 時：2020年5月12日（火） 11：30～12：00

実施方法：オンラインミーティング（Microsoft Teams）

出席者：石垣会頭、郡司、松藤、竹内、影山、宇野、丸山副会頭、小林、草野、土橋、大島、辻井運営担当理、桑田、清州、佐々木、安田、杉浦、宮原、阿部、河田、酒井、中條、吉田、田中、小出、古田、加藤、高原、藤田、鈴木、稲垣、宮本理事、新藤、伊藤、石井（淳）参与、清水事務局長
計36名

石垣会頭が議長となって開会した。

議 事：

1. 前回（第593回）議事録承認

石垣会頭が前回（第593回）の議事録について諮ったところ、異議なく承認された。

2. 審議事項

(1) 理事の帰国・異動等に伴う後任理事の選任について

石垣会頭より、西田、菅原、遠藤各理事が理事職を辞任し、それぞれ河田勝氏（丸紅アセアン）、中條和秀氏（アジア・大洋州三井物産）、宮本俊成氏（横河自控亜洲私人有限公司）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) シンガポール政府への要望事項について

清水事務局長より、シンガポール政府への要望を行うことについて説明され、諮られたところ異議なく承認された。

(3) 入退会について

清水事務局長より、1法人会員の入会申請、2法人会員の退会申請があった旨説明され、諮られたところ異議なく承認された。これにより会員数は、法人会員738社、個人会員85名、計823会員となった。

3. 報告事項

(1) 会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

石垣会頭から、セミナーや部会活動等の各種事業はオンラインで実施しており、積極的に参加頂きたい旨、依頼があった。また、毎年7月に実施している「日本語スピーチコンテスト」は本年度の開催は中止となった旨、報告があった。

(2) 部会・委員会からの報告

・部会・委員会理事担当職務について

4月以降各部会で部会総会が開かれ、

第一工業部会 部会長にトヨタモーターアジア・パシフィックの稲垣理事

第二工業部会 部会長に東レ インターナショナル シンガポールの鈴木理事

第三工業部会 部会長に東芝アジア・パシフィックの丸山副会頭

金融保険部会 部会長に三井住友銀行の影山副会頭

貿易部会 部会長にアジア大洋州住友商事の亀山理事

建設部会 部会長にカジマ・オーバーシーズ・アジア（シンガポール）の安田理事

運輸通信部会 部会長にKDDI シンガポールの宮原理事

観光流通サービス部会 部会長に日本航空の土橋理事が選出され会頭として正式に委嘱する旨、石垣会頭から報告された。

・2019年度賃金調査について

賃金調査委員会 吉田委員長から、4月から行っている賃金調査アンケートへの協力について、呼びかけが行われた。

・生活産業部会「会員飲食店 配達&持ち帰りサービス一覧」について

生活産業部会 土橋部会長から、飲食業の方々の活動について「会員飲食店 配達&持ち帰りサービス一覧」を作成し、配布を行っている旨、報告があった。

(3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

ジェトロシンガポールの石井所長より以下報告があった。

5月1日の日星経済大臣会合で合意された「日シンガポール強靱な経済活動の推進に関する共同声明」のキックオフとして、5月末に日星の関係者によるイベントが開催される旨、報告があった。今後、同事業では、コロナに関連する課題解決のための日星企業によるマッチング事業などを実施する予定である。

(4) その他

・JCCIにおけるコロナウイルスに関連した活動・事業について

清水事務局長より、コロナウイルスに関連した活動として、情報提供、アンケートの実施、相談窓口の設置など、各種活動を行っている旨、報告があった。

以上

<入会承認会員一覧（2020年6月理事会）>

会 員 名	格付	備 考
(DENTONS RODYK & DAVIDSON LLP) [生活産業部会]	D (個人)	Providing legal service その他 設立登記：1861年1月 従業員数：410（現地邦人1）

最近の推移：（'18年9月）824会員、（'18年10月）819会員、（'18年11月）824会員、（'18年12月）825会員、（'19年1月）819会員、（'19年2月）817会員、（'19年3月）815会員、（'19年4月）813会員、（'19年5月）820会員、（'19年6月）821会員、（'19年7月）819会員、（'19年9月）819会員、（'19年10月）820会員、（'19年11月）830会員、（'19年12月）831会員、（'20年1月）827会員、（'20年2月）824会、（'20年3月）823会員、（'20年4月）824会員、（'20年5月）823会員

◀ 2020年7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
7月1日（水）	委員会	7月度会員講演会 「シンガポールにおける債権回収 ～コロナ禍での実効的債権回収」	14：30－15：30 オンライン配信 （ウェビナー）
7月3日（金）	委員会	7月広報委員会	13：00－14：00 オンライン配信 （ウェビナー）
7月9日（木）	部会	第1工業部会主催講演会 「5G（第5世代移動通信システム）： 基礎知識とPost Covid－19後の活用事例」	14：00－15：00 オンライン配信 （ウェビナー）
7月14日（火）	理事会	7月度運営担当理事会 第596回理事会	10：00－11：00 11：30－12：00 オンライン配信 （ウェビナー）
7月16日（木）	部会	法人サービス・IT部会主催セミナー 「withコロナ、afterコロナに必要なIT活用・ IT環境整備（仮）」	14：00－15：00 オンライン配信 （ウェビナー）
7月23日（木）	委員会	8月広報委員会	13：00－14：00 オンライン配信 （ウェビナー）
7月28日（火）	部会	第3工業部会主催セミナー 「Geopolitical games and impact －CH-US trade wars etc（仮）」	14：00－15：00 オンライン配信 （ウェビナー）

月報 July, 2020

編集後記

毎月の月報をご愛読頂きまして有り難うございます。

フェーズ1が大方の予想よりも早く終了し、現在フェーズ2に入っています。

依然として各種の活動・行動に制限は掛かってはいますが、街に戻りつつある活気を目にする度に、自由に外出できることの喜びを日々噛みしめています。

毎月の広報委員会も従来は会議室での対面形式で実施していたものを、この4月からビデオ会議方式に変更しており、見通しが立つまで当面はこの方式が続

きます。開催形式が変わっても、広報委員会においては質の高い活発な議論を心掛け、読者の皆様方に有益となるような記事をお届けられるように努めて参ります。

また、月報をお読みになった読者の皆様方からのお声もお待ちしております。【こんな業界の記事を読みたい】といったご要望から、【こうしたほうがよいのでは?】といったご提案まで、ご遠慮なくお聞かせください。今後のよりよい月報作りに反映させて頂きたいと考えております。

今月号の月報記事が、読者の皆様方にとって何らかの気づきになっていることを願っております。最後となりますが、ご寄稿下さった執筆者の方々にはあらためてお礼申し上げます。



左：高橋 右：イルマス

(編集後記担当：ERNST & YOUNG LLP 高橋 佳樹)

○名前：高橋 佳樹 (たかはし よしき)
○出身：岩手県
○在星歴：11年 (2009年7月～)
○会社名：ERNST & YOUNG LLP
○仕事内容：シンガポール法定監査関連業務

○趣味：近隣諸国への旅行、読書

○シンガポールのお気に入り：明るく前向きで進取の気性に富む人が多い、各国の美味しい料理が気軽に食べられる、多様な価値観が普通に存在する社会

○月報読者の皆様へ：
皆さんの声を可能な限り誌面作りに反映させて頂きたいと思っております。是非ご意見をお聞かせください。

○名前：イルマス 純 (いるます じゅん)
○出身地：東京都
○在星歴：0年7カ月 (2019年10月～)
○会社名：JAC RECRUITMENT PTE LTD
○仕事内容：人材紹介業、ビザ申請代行・通訳・翻訳サービス提供

○趣味：読書

○シンガポールのお気に入り：どこに行くにもアクセスが良い。1日の中で天候の変化が楽しめる。リラックスした雰囲気。

○月報読者の皆様へ：
毎月第一線で活躍されている方々に寄稿頂いています。より良い誌面に向けて是非皆様のお声をお聞かせください。

発行

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

編集

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

印刷

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

会員の皆様の事業・商品PR支援のため、
 機関紙「月報」への広告掲載サービス(有料)を実施しています。

機関紙
 「月報」

広告大募集!!

「月報」は会員企業ならびに、シンガポール国内外の公的機関関係者に印刷物として配布しています。またPDF版も作成し、メールでの配信を行っています。



名称

シンガポール日本商工会議所機関紙「月報」

発行

月1回(各月初旬発行)

発行数

約900部(2020年6月現在)

メール配信数

約2,200通(2020年6月現在)

体裁

中綴じ冊子(A4サイズ)

内容

各業界の動向等を取り上げた特集記事、
 JCCIの活動報告、お知らせ など

広告掲載概要

- 広告は何なたでもご利用いただけます。尚、申込は先着順で受け付けます。
- 1か月単位でご利用いただけます。
- 広告によっては、掲載をお受けできないことがありますので、ご了承ください。

掲載費用

- 年間申込(12か月)時は、1か月分の掲載費を免除いたします。
- GST別途要

掲載箇所	サイズ	色	1発行(会員価格)	1発行(非会員価格)
表紙裏(IFC)	Full Pg	カラー(4C)	S\$800	S\$1,200
裏表紙裏(IBC)	Full Pg	カラー(4C)	S\$700	S\$1,100
裏表紙(OBC)	Full Pg	カラー(4C)	S\$900	S\$1,300
掲載場所指定なし(ROP)	Full Pg	白黒(1C)	S\$500	S\$ 800
掲載場所指定なし(ROP)	Half Pg	白黒(1C)	S\$300	S\$ 500

サービス ご利用の 流れ

1 メールかお電話で、本サービスのご利用希望の旨をご連絡下さい。

✉ info@jcci.org.sg ☎ **+65-6221-0541**
 (担当:小寺)

2 掲載希望月・期間及び掲載箇所・サイズを確認の上、
 原稿ご提出の締切をご連絡いたします。

※通常、掲載希望月の約1か月前を原稿提出の締め切りに設定させて頂いております。

3 頂きました原稿は、JCCI 広報委員会で内容を確認し、
 掲載頂ける場合には、請求書を発行いたします。

※原稿内容について、修正をお願いする場合があります。

4 入金確認後、広告を掲載いたします。

本件担当

JCCI事務局(担当:小寺)

お気軽にお問い合わせください。

E-mail

info@jcci.org.sg

TEL

+65-6221-0541



一風堂



DELIVERY

FROZEN RAMEN KIT

DELIVERY AND DIY RAMEN KIT FOR SALE NOW!



TAKEAWAYS AVAILABLE FROM OUR STORES TOO!

MANDARIN GALLERY | MOHAMED SULTAN | WESTGATE
TANJONG PAGAR | SHAW CENTRE | STAR VISTA

Get 10pcs

博多一口餃子

Available with 1 bowl of Ramen at all IPPUDO dining stores.

Valid till: 30 Sept 2020



/IPPUDOSG

WWW.IPPUDO.COM.SG