

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.042/02/2023
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore
Website: <http://www.jcci.org.sg>



ChatGPTの登場で高まる 「スタンスを取ること」の大切さ

英語圏に身を置く海外在住者だからこそ 重要な対話型AIへのリテラシー

昨年11月の公開以降、ChatGPTが英語圏を中心に大きな反響を呼んでいる。他方、日本においては、英語話者を中心にSNSへ体験レポートを投稿する動きはあるものの、マスメディアではその能力や影響に関する記事の殆どが海外紙の翻訳であり、盛り上がりは控えめである。おそらく、現状はChatGPTに打ち込む際の言語が英語かそれ以外かで回答の質が異なるため、非英語話者にはその脅威が十分に伝わっていないからだと思われる。しかし、海外に拠点を置き、英語で業務を行う日本人にとっての影響は大きく、我々はその能力と限界をよく把握しておく必要があるだろう。

ChatGPTの何が凄いのか？

まず驚くべきは「聞かれていないが、参考になりそうなことを先回りして答える」「問題設定力」である。「ChatGPTによるX業界へのリスクは何か？」と質問したところ、リスクを一通り挙げた後に、「他方、リスクばかりでなく、次のような機会に目を向けることが重要です」と(まるで自己弁護するかのように)考えうる機会を例示した。ここでChatGPTが行っている(ように見える)のは、質問の背景にある「ChatGPTの登場を踏まえ、X業界は今後どのように動けばよいのか？」という、より上位の問題意識への洞察である。

二点目は、「何を考えればよいかを考える」「論点分解力」である。「自動車メーカーが車のサブスクリプションに進出すべきかを判断するにあたって、何を考えればよいか？」という質問を投げたところ、顧客ニーズや既存事業ブランドへの影響など八つの因子を提示してくれた。これは一問一答型の従来型チャットボットにはできないことである。

ビジネスパーソンに残される 提供価値とは？

さて、上記を踏まえ、知識労働において人間に残される役割とは何だろうか？

まずは長尺のストーリー構築である。ChatGPTは、ある質問に対して質の高い回答を返す点では優れているが、その回答を踏まえて次の質問を設定し洞察を得て、階層的なストーリーにまとめ上げる作業はまだまだできない。

次に、明確なスタンス取りである。ChatGPTは、Yes/Noの質問に対して、両論併記的な見解を述べることは出来るものの、明確にポジションを取った仮説提示は苦手なようだ。おそらくこれは「ChatGPTは自分が言ったことの実責任を取れない」ということが関係している。現状の法体系では、個人がその固有名のもとに意思決定し、その結果の実責任を取る前提で社会活動は営まれているし、だからこそ個人は(100%正しくはないかもしれないが)スタンスを取った主張を展開することが出来る。南洋理工大学のシャード准教授は「ChatGPTには科学技術や芸術を進歩させるための“反抗心”が無い」とも述べる。ChatGPTには名前と顔は(まだ)ない。



執筆者紹介

IGPIシンガポール マネジャー

埜口 忠祐

Tadasuke Noguchi

シンクタンクにて、主に大企業向けの成長戦略の策定・実行支援および未来ビジョン策定支援と、官公庁向けのルールメイク支援を手掛けた後、IGPIに参画。
東京大学文学部卒

IGPIシンガポールについて

株式会社 経営共創基盤 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) は東京に本社を置き、長期的・持続的な企業価値・事業価値の向上を目的とした『常駐協業(ハンズオン)型成長支援』を軸に、企業や事業の様々な発展段階における経営支援を実施しております。シンガポールでは2013年に設立以来、日本企業に加え、東南アジア各国の政府機関やスタートアップ企業など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。 [✉ info_singapore@igpi.co.jp](mailto:info_singapore@igpi.co.jp)

主な支援テーマ

- グローバル拡大
- 新規事業開発・オープンイノベーション
- 海外子会社の収益改善
- 地域統括拠点の機能強化
- 現地パートナーの探索・提携
- クロスボーダー M&A

2023
MAR

月報

CONTENTS

<特集>

- 日本の医療をASEANへ p2
CUC INC. / AI MEDICAL SERVICE INC. / AI MEDICAL SERVICE ASIA PTE. LTD.
市川 智一
- シンガポールにおける店舗開発の特性と今後のASEANにおける飲食ビジネスの可能性 p6
ZYCC SINGAPORE PTE. LTD. 中川 翔市
- コロナ禍によるリモートワークとハイブリッドワークの変革 p10
GOOGLE ASIA PACIFIC PTE LTD 佐藤 芳樹
- 人生100年時代のキャリアピボット p18
～帰任という「その日」が来た時のために～
YS LOGISTICS (S) PTE. LTD. 小桑 謙一

<活動報告・各種ご連絡>

- 理事会議事録 (2023年1月) p24
- 入会承認会員一覧 (2023年2月) / 各種ご連絡 p25
- 新規入会会員紹介 p26
- 2月イベント写真 p26
- 編集後記 p28

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：Ayumi Nagami
写真タイトル：遠きにありて思ふ、ふるさと

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>

日本の医療をASEANへ

CUC INC. Senior Vice President and Global head of M&A and Investments
AI MEDICAL SERVICE INC. Vice President
AI MEDICAL SERVICE ASIA PTE. LTD. Director
市川 智一



はじめに

ASEANのヘルスケア市場は、域内で6.2億人の人口を抱え、一人当たりのヘルスケア向けの支出は544ドル、域内のGDPの4%強がヘルスケア向けの支出に充てられており、医療インフラの量的、質的な改善、高齢化の進展や生活習慣病の増加、医療保障制度の改善などにより、今後さらにその規模が拡大していくことが見込まれている。しかし、よりその市場を細分化して見ていくと、シンガポールやタイの都市部のように既に高度な医療インフラが整備され、最先端の医療が提供されている地域もあれば、インドネシアやベトナムの郊外（さらにはラオスやカンボジアのような国）のように医療インフラの整備が進んでいない地域も存在する。下記表1の各国のヘルスケアの対する支出からも、ASEANのヘルスケア市場は国や地域によってかなりの格差があることが伺われ、その格差を解消するための取り組みや格差を前提とした事業（例えば、メディカルツーリズム）があると纏められることが多い。このようなASEANのヘルスケア市場の傍らで私は仕事をさせて頂いており、断片的ではあるが、その仕事を通

じてのASEANのヘルスケア市場の現状と今後の可能性に関して、考察を纏めさせて頂きたいと思う。

2足の草鞋

現在、私は、株式会社AIメディカルサービスと株式会社シーユーシーの2社のヘルスケアに関連する事業を行う会社の仕事に従事し、二足の草鞋をはいている。AIメディカルサービスは、2017年9月に設立された内視鏡検査時に人工知能を活用することで消化器の早期がんを発見することを支援するソフトウェアを開発するベンチャー企業である。AIメディカルサービスは、2021年7月にアジアでの事業展開を加速するべくシンガポール子会社を設立しており、私はアジア地域での事業基盤の構築を行っている。CUCは、2014年8月に設立され、日本を中心に医療機関向け支援や、訪問看護や在宅ホスピス等の医療サービスを展開する会社である。日本国外ではベトナムで地域に根差した中堅病院の運営支援、インドネシアでの透析センターの運営支援などを行っており、私は医療機関やその周辺事業の買収や投資、パートナーの開拓などを中心とする事業戦略の立案、遂行に従事している。

	日本	シンガポール	マレーシア	タイ	ベトナム	フィリピン	インドネシア
Current health expenditure per capita (current US \$)	4,360.47	2,632.71	436.61	296.17	180.72	142.08	120.12
Current health expenditure (% of GDP)	10.74%	4.08%	3.83%	5.25%	3.79%	4.08%	2.90%

表1：ASEAN主要国のヘルスケア関連の支出の状況¹

まず、AIメディカルサービスの事業活動を紹介させて頂くと、内視鏡医である多田智裕医師が、25年間の臨床医としての経験をする中で、「判別が難しい早期がんの見逃しを減らしたい」という思いから、内視鏡医療の課題を解決するために創業した会社である。内視鏡は日本が世界に先駆けて実用化した医療機器であり、現在もオリンパス、富士フイルム、及び、HOYAの日系企業3社が消化管内視鏡の世界市場の9割以上を占めている。このため、日本には世界最高水準の内視鏡医が多数おり、最高品質の内視鏡画像データが蓄積されている。弊社は、100以上の日本の医療機関と協力関係を構築することで、その最高品質の内視鏡画像を活用し、内視鏡AIソフトウェアを開発している。創業当初より、日本市場のみならずグローバルへの展開を目指しており、世界的に見ても消化器領域における最先端の取り組みを行っており、創業6年目のベンチャー企業ながら関連する学会での認知度も高い。シンガポールでは、2021年4月にシンガポール国立大学病院との共同研究を開始し、AIメディカルサービスが開発している内視鏡AIの有意性を検証している。今後は、シンガポール保健科学庁（HSA）からの薬事承認の取得、承認後のシンガポールでの製品販売、さらにはASEAN各国での製品展開を企図して、2022年7月にシンガポールに現地法人を設立し、ASEAN地域での事業基盤の構築を進めている。

ついで、CUCの事業活動を紹介させて頂くと、2014年8月に日本の在宅医療を展開する医療機関の経営を支援する事業を祖業として創業された。現在

は、「医療という希望を創る。」というミッションを掲げ、新型コロナウイルス対策事業などの新しい取り組みも行っている。日本の医療費は2019年に44兆円を超え、コロナの影響によりその額はいったん減少したものの、高齢者の増加により今後も当面の間はその増加が見込まれている。他方、国家財政を維持するための診療報酬の低下、病院機能のニーズの急性期から慢性期へシフト（及びそれに伴う需要と供給のずれ）、人件費の管理の困難化その他様々な理由によって、日本の病院は8割近くが損失を計上している状況²で、その持続可能性に疑義を抱えている組織が多く存在する。CUCはそのような病院などの持続可能性を維持するために様々な支援を行うことで、医療機関の運営支援のノウハウを蓄積してきている。2019年にシンガポールに子会社を設立し、日本で蓄積した医療機関の運営のノウハウを活用して、2019年12月にベトナム南部、ホーチミン市および隣接するビンズン省において病院を展開するHoan Hao病院の運営支援を開始し、2022年9月にはホーチミン市を中心としたベトナム南部に小児科・産婦人科のクリニックを展開するNhi Dong 315に投資を実施している。また、インドネシアでは、JVのパートナーとともに透析センターの運営支援を行っている。今後もASEANを含む海外での事業拡大を企図して様々な取り組みを行う予定である。

シンガポールの医療用AIの展開

内視鏡検査は、光学的技術を活用することで観察部位の病変の有無、程度を直接視覚的に観察できる

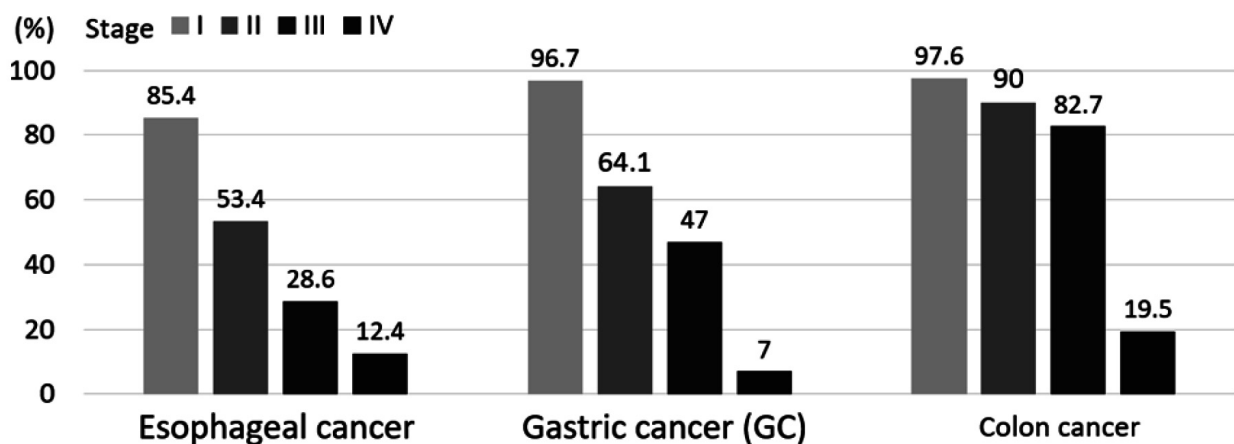


表2：日本における部位ごとのがんの発見段階の違いによる5年後の生存率³

ことから臨床的に有用性が高い検査方法で、食道、胃、大腸、十二指腸、胆管など幅広く利用される。一方、病変の写真の質、症状の状況の違いなどに加えて、撮像条件や、観察方法など、術者の技量によってもその検査の精度に影響があると言われている。

現在、弊社では、病変の見逃しが起きる可能性が高く、病変発見時の臨床的意義が大きい上部消化管内視鏡向けのAIソフトウェアの開発に取り組んでいる。内視鏡検査では、特にがんの発見、診断が重要であるが、消化器がんの中でも、胃がんは、色や形状、病態の観点から早期での病変の発見は難易度が高く、病変が発見しやすい下部消化管内視鏡よりも高度な診断能が必要であると言われている。上部消化管内視鏡検査において、胃がんを見逃してしまうケースがどの程度あるのかについては過去に数多くの研究が行われており、時期、国、見逃しの定義などによりその確率は変わるが、8-30%程度の見逃しがあると報告されている。また、大腸がんに比して胃がんは、早期発見時と進行後に発見された時の患者の5年後の生存率には大きな差があり（下記表2参照）、上部内視鏡検査による胃がんの早期発見の臨床的な意義は大きい。

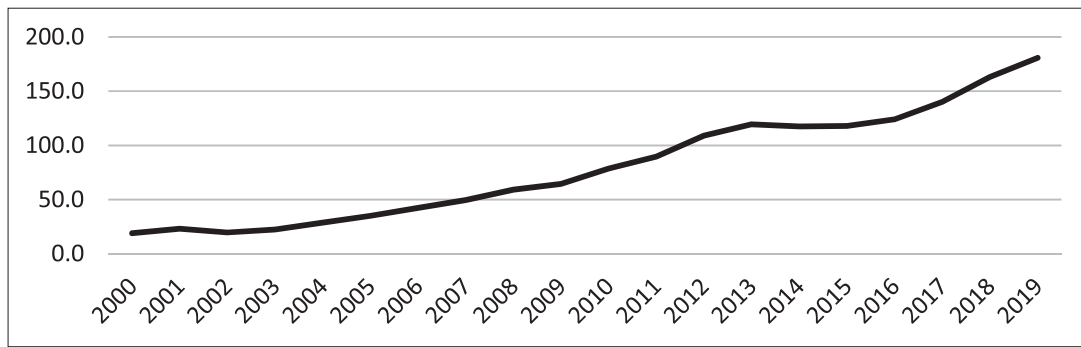
シンガポールの医療機関は大きくNational Healthcare GroupやNational University Health Systemのような公的団体により運営がされる組織と民間が運営する組織に分かれている。公立、民間問わず、様々な層の医療機関が存在するが、高い水準での医療提供が行われており、大規模病院を訪問するとその設備の充実度合いを感じたことがある読者の皆様も多いのではないだろうか。内視鏡検査もシンガポールではごく一般的な検査方法として浸透しており、年間5万件超⁴の内視鏡診断が行われている。しかし、上記に記載したように内視鏡検査はどうしても一定のヒューマンエラーが避けられず、また、シンガポールでは早期胃がん発見率は決して高くなく、日本と比較して、内視鏡検査の質に差が存在する可能性が示唆される。また、シンガポールでは、2021年10月にArtificial Intelligence in Healthcare Guidelinesを発表するなどして、AIに関する規制を明確化することで、ヘルスケア領域でAIを活用する環境を整えており、AI製品に対する高い関心を有している。シンガ

ポール最有力のNational University Hospitalもその例外ではなく、AIを積極的に導入したFuture Hospitalというコンセプトを院内に展示するなどして、AIに強い関心があることを示している。このような背景もあり、National University Hospitalは、AI医療サービスと内視鏡AIソフトウェアの共同研究を行っており、シンガポールにおける内視鏡AIソフトウェアに対する需要の高さを実感している。National University Hospitalでは、内視鏡AI以外の新たな医療機器、AIなどの開発にも協力しており、最先端の技術を活用した医療を今後も提供していくことが期待される。

ベトナムでの中間層向けの医療サービスの急成長

シンガポールの最先端の医療の取り組みから大分話題は変わるが、ここでベトナムでの医療サービス市場の成長状況に話題を変えたいと思う。コロナによるロックダウンにより、ベトナムの消費者関連の事業は一時的な停滞を迎えたが、コロナの影響からは回復しつつあり、コロナ以前の市場規模を超えてきている消費者関連の事業も少なくないと思われる。コロナ以前は1人当たりの医療に対する支出額は堅調に増加してきており、2019年には180ドルを超え⁵、今後もその増加が見込まれる。

医療サービスも急回復を迎えているサービスの一つである。ASEANの中で医療サービス市場を見ると、最大の人口を有するインドネシア、国際的にも競争力のあるバムルンラード病院、バンコク病院、サミタヴェート病院などを有するタイが注目を集めることが多いように思われる。ベトナムは、タイに比べ、未だ医療インフラの整備の状況が十分とは言えず、政府もデジタル技術を活用し、病院の運営の効率化を進めるなどの取り組みを行っているが、医療に従事する人員の量的、質的な不足、施設の不足、老朽化などに起因して、医療の質にも課題が多い状況である。より具体的には、ベトナムは86%の病院が公立病院となっており、その施設の老朽化が指摘されることが多い。また、ハノイ、ホーチミンに所在する病院がその対応能力を超えてベトナム全体の患者の60%程度に対応しているなどの状況もあ

表3：一人当たりの医療費支出額の推移 (Current US \$基準)⁶

るなど、地域による偏頗性も存在し、全体として医療インフラの不足が顕著な状況にある。他方、ベトナムの医療サービスの市場は年率10%程度で成長することが見込まれており、各種の課題に取り組むことで、その事業の成長に繋げられる段階にあるように思われる。特にベトナムの都市部では、上記のように需給がひっ迫するだけでなく、消費者の購買力の上昇が著しいため、サービスの質を求める消費者が急増しつつある。人口構成上、産婦人科や小児科に対する需要の増加も顕著である。既存の公立病院は、そのような消費者の現代的な生活習慣、消費行動、嗜好に対応しきれていない状況が続いている。

そのような中で、モバイルベースでの予約、メンバーシップによる患者の囲い込み、きれいな内装を備えた診療所、フレンドリーな医師の診察など若い世代の嗜好を踏まえたサービスを提供している事業者が出てきており、先述した小児科・産婦人科のクリニックを展開するNhi Dong 315もそのような事業者である。弊社としては、医療の質の向上、サービスレベルの向上に寄与することでNhi Dong 315の事業の成長に貢献できるのではないかと考えている。他の日系でもベトナム市場に取り組む事業者がいくつか出てきている状況であり、日系アングルのベトナム事業の拡大という例は今後増えてくるように思われる。

まとめ

AIメディカルサービスとCUCの二社の事業はそれぞれ全く異なる事業であるが、日本が有するヘルスケア領域での強みを活用してASEANを含む海外

地域における事業展開を進めるという点では共通である。昨今、日系事業者の海外での存在感の低下が指摘されているケースも増えているように思うが、多くの日系企業には活用しきれていない強みがあり、それらを活用することで海外での事業展開、存在感の向上を実現できるのではないかと感じている。

<訳注>

1 World Health Organization Global Health Expenditure databaseにおける2019年時点の数値

2 新型コロナウイルスへの対応を行うために特別な措置が取られているため、足元の収益は一時的に改善している。

3 表2は、National Cancer (Adult) Center Council's Joint Survey on Survival (compiled March 2019)に基づき多田医師が作成したものである。

4 Trends in Gastrointestinal Endoscopy in Singapore 2014-2019, By: Tan Si Ying, Rowena Yap, Bob Ng, Jason Yap, Jeremy Limによると、上部、下部内視鏡を合わせて2019年で50,832件

5 World Bankの統計データ (2022年11月30日にWebsiteを確認)

6 World Bankの統計データ (2022年11月30日にWebsiteを確認)

執筆者氏名

市川 智一 (いちかわ ともかず)

経歴

2002年早稲田大学商学部卒業。2009年London Business School, MSc in Finance卒業、2010年ケンブリッジ大学MBA卒業。弁護士 (日本)。長島・大野・常松法律事務所、McKinsey & Company、HOYA株式会社などを経て、2022年より株式会社AIメディカルサービス。現在、シンガポール子会社のAI Medical Service Asia Pte. Ltd.の取締役。2022年より株式会社シーユーシーでSenior Vice President and Global head of M&A and Investmentsとして事業開発などに携わる。

シンガポールにおける店舗開発の特性と 今後のASEANにおける飲食ビジネスの可能性

ZYCC SINGAPORE PTE. LTD.
Division Manager
中川 翔市



はじめに

ZYCC Singapore Pte. Ltd.は約40年前からシンガポールにおける内装空間の提案・設計・施工に携わって参りました。プロジェクトの多くは日系企業による海外進出時の店舗開発のサポートを行っており、小売・飲食・サービス・オフィスと多岐に渡ります。国が違えば当然店舗開発における制約や条件も変わり、ビジネス戦略にも影響を与えるものとなります。今回はそんなシンガポールにおける店舗開発の特性について解説すると共に、今後のASEAN地域での飲食ビジネスの可能性について述べていきたいと思ひます。

モールとショップハウス

シンガポールでは大きくショッピングモールとショップハウスという2種類の商業空間に分かれており、とりわけショッピングモール／ショッピングセンターの数は近年増加の一途を辿っていました。マカオに次ぐ世界2位の人口密度として知られるシンガポールではショッピングモール／ショッピングセンターの数も他の都市に類を見ない程高密度となっています。2019年3月にオープンしたチャンギ国際空港のJewelや同年6月にオープンしたFunanモールの辺りから開業が注目されるような大型モールの開発は落ち着きを見せました。ショッピングモールではエレベータ周りやメインエントランスといった共通環境エリアのリニューアルを定期的に行なっていますが、モール側がテナントに対しても出

店している店舗の改装を求めることが多くあります。リニューアル時期の目処としては契約更新のタイミングがもっとも一般で、5-6年に一度のサイクルで求められる事が多くなっています。

一方でショップハウスは日本でいう所の路面店の様な位置付けで京都の町屋と似ている造りになっており、間口が狭く奥に長い空間になっています。また、上層階部分は住居としても利用できるようになっています。これらの建物は歴史的建造物の保全対象となっており、正面外観部分には一切手を加えることが出来ない様になっています。また、塗装仕上げの色も細かく決められており、申請による承認の取得が必要となります。ショップハウスでは電気や空調・衛星といった設備関連のグレードが高いとは言えず、重飲食の形態をとっている飲食店では出店時に追加の設備投資費が必要になるケースが多く見受けられます。シンガポールの都市再開発庁（URA：Urban Redevelopment Authority）はショップハウスが立ち並ぶいくつかの主な繁華街に



Haji Lane（ハジレーン）のショップハウス通り¹

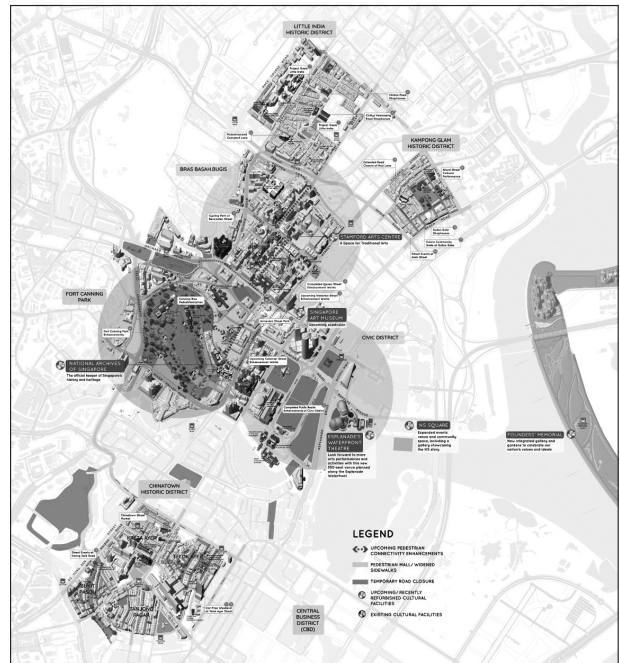
対して、それぞれの再開発コンセプトを掲げ、現在地域活性化を推し進めています。Haji Lane（ハジレーン）と呼ばれる文化的エリアはそのエリアにおけるランドマークとしてサルタン・モスクがあり、周辺にはショップハウスに作られたイスラム料理店やエキゾチックな雑貨屋が立ち並ぶ等、個性的な街並みを形成していますが、URAは数年前にこれらのショップハウスの用途変更を今後一才認めない方針を打ち出しました。これにより、飲食（F&B）からオフィスへ、小売から飲食へといった用途変更が出来なくなりました。それにより一時期このエリアの賃料が急激に上昇するなどの影響が起きました。今後文化的エリアにおいては保全の目的で同様の措置が取られる可能性があり、エリアや立地によっては不動産の価値があがるものがあると思われます。

コロナ禍においては入居テナントの退店や撤退などがどちらの施設でも頻発に起きておりましたが、新規出店に対しての余力がある企業はそのタイミングで新規出店を行い、店舗数を増やすなど、積極的な投資を行っていた一方、店舗縮小に転嫁せざるを得なかった企業も多くあり、明暗の分かれた時期でもありました。約1年半前からアフターコロナに切り替わったシンガポールでは店舗の入れ替えも当時よりは落ち着きを戻しており、各ショッピングモールでは短期から中期的な期間でのリニューアルも今後増えていくと思われます。またシンガポールでは店舗開発における費用のBreak Even（損益分岐点）を2年に設定している施主様が多く見受けられます。賃料が高い事からもBreak Evenと賃料などのバランスと考慮してデザイングレードや店舗設計を行う必要があります。

諸官庁申請関係とコンサルタント

日本の店舗新装工事、改修工事を行う場合、大きく2つの検査が必要になります。一つ目は消防検査で、計画通りに実行されているか消防法に適合した設備を設けているかを確認する検査です。二つ目は保健所検査で、飲食店の開業をする際には食品衛生法に基づく保健所への営業許可の取得が必要となり

ます。これらの検査は設計者と施主が事前にそれぞれ各役所へ赴き協議を行い、指導を受け店舗計画を進めていきます。シンガポールの場合は計画から申請、承認の取得までのプロセスが大きく変わり、日本でいう消防検査の範囲が更に細分化されています。シンガポールのショッピングモールでの場合、その施設の運営にFit Outチームと呼ばれる部署があり、ここが日本で言う内装管理室に近い組織となっております。その施設が設けている設計指針や工事のルールといったプロジェクト全体についての協議をFit Outチームと進めていきますが、それとは別に諸官庁への申請と承認の取得に向けて、各分野を担当する施設コンサルタントの人たちが存在します。



URAが計画しているCityエリアの文化的再開発計画図²

各コンサルタントの担当分野は次のようになっており、施主はそれぞれの施設コンサルタント達と別々に契約を行う必要があります。店舗計画の内容や店舗の業態によって必要なコンサルタントは変わってきますが、大きくはArchitecture（防災計画に関する確認）、Structure（内装建築における構造物に関する確認）、M&E（電気・空調・換気・衛生設備に関する確認）、Smoke Engineer（排煙計画に関する確認）といった分野のコンサルタントと申請に向けての協議を行っていくことになります。これらのコンサル

タントは各分野の有資格保持者となっており、彼らとの協議（Vettingと言います）を行って作成した申請図面には彼らの承認印が必要になります。申請図面と各種必要な資料や書類が揃い次第、申請のプロセスへと移行していきませんが、この申請業務（Submission）に関しては施設コンサルタントからの申請、もしくは施主自らの申請のどちらの方法でも可能ですので、施主側に申請に関するノウハウや経験がある施工業者がいる場合は、コンサルタントによる申請業務は不要になります。店舗の規模・内容によって変わりますが、施設コンサルタントに必要な費用は決して少なくはなく、事前にプロジェクト全体の予算に組み込んでおく事が望ましいと言えます。



URAが公表しているMaster Plan (URA SPACE)
細かい区画まで用途別に開発計画の内容が確認できます³

これらの協議（Vetting）と申請（Submission）における留意点としてはこれらのプロセスに掛かる期間が日本に比べて格段に長いことが挙げられます。オープンする店舗の規模や内容によっておおよそ掛かる期間は変化しますが、最低でも1ヶ月から2ヶ月が協議期間として、2週間から1ヶ月が申請に対するその承認待ちの期間となります。これらの期間は日本での通常の期間と比べても長く、尚且つプロジェクトの他のスケジュールにも深く関連しているので注意が必要です。協議（Vetting）の完了は内装工事前までに必要となり、申請（Submission）に対する承認の取得は営業許可となりますので、オープン日までの取得が必要となります。このように日本と比べて申請・承認取得・検査に対してのフロー

が細分化され、かつ長期間に及ぶことから、計画しているオープンの時期から逆算して余裕のあるプロジェクトの全体スケジュールを計画する必要があります。

内装デザインと使用する仕上げ素材

よくシンガポールの国土の大きさは東京23区と同じくらいという話を聞きますが、これは30年前のシンガポールの国土の大きさとなっており、その後積極的に行われた埋め立て工事による沿岸部の拡張によって、現在は東京23区より1割程度大きくなっています。しかしながら、建材の様な製品を生産する工場は少なく、フローリングやタイル、家具といったほとんどの製品が隣国マレーシアや中国といった国から輸入をしています。各建材のメーカーはシンガポール国内に自社倉庫を持ち、そこに主力商品をメインに在庫をストックしています。そしてそれらの倉庫に在庫としてない商品は輸入する必要があります。

日本で複数店舗の開発を行なってきた施主様の場合、既に企業ブランドを表現しているデザインが出来上がっている事が多いと思います。比較的成本を抑えられるような化粧板や塩ビタイルなどは日本でもよく使われていますが、床材に関してはタイルが使う事がシンガポールでは多く、また日本の塩ビタイルと比べてコストが抑えられる場合が多くあります。この様に、日本で従来行なってきた素材や建材の選定をシンガポールなどの海外店舗の際には、その場所で安定的に供給されている素材に変更することが効果的と言えます。もちろんデザインやブランドイメージに必須な素材や意匠に関しては日本からの輸送を行います。イメージを損なわない程度の素材の読み替えの必要性がでてきます。最近では日本の主要なメーカーは東南アジア諸国に自社工場を作り、日本国内や海外向けの商品や建材を生産している企業も以前に比べてだいぶ増えてきています。飲食店オーナー様の場合、厨房機器の選定も必要になってきますが、最近では処分引き取りした自社製品の製品を修繕して再販売を行っているケースもあります。内装素材や設備機器などは国や地域

によっては日本よりコストを抑えられる場合があります。

フードテックとハラール料理

以前から食に対する高い意識があるシンガポールの人々にとって、フードテックと言われる食と最先端技術の融合で創り出される新しいスタイルの食に関して大変興味が高く、国策として屋上プラントなどの技術を用いて食料自給率の増加を政府が目指しているなど、ここ最近のシンガポールにおける食の革新は日々目覚ましく変化しています。政府が主導している「Innovation and Enterprise 2020」の計画の中にも食品の研究開発費予算が多く盛り込まれており、大豆由来や植物由来のインポッシブルミートや健康志向なオーガニック製品の開発など、研究開発のスピードと市場への展開、それに敏感に反応する消費者といった速いテンポでフードテック市場は成長を続けています。そのスピーディーな動きは資金調達といった面でも魅力的であり、いくつかの日系スタートアップ企業はシンガポールに活動拠点を移しているケースもあります。インドネシアなど今後も急速な人口増加が予想される東南アジア諸国では、食料自給率や食料問題が逼迫した課題となっており、シンガポール政府が推進しているフードテックに対する注目は一層増していくと思われます。これらの地域にはイスラム教人口の割合が多く、人口増加に伴い必然と需要が高まると予想されているのがハラール料理になります。ハラール料理は基本的に豚肉やアルコールが禁止とされており、厨房設備の衛生管理や豚肉と運んでいるトラックによる運送が禁止されているなど、食材以外にも多くのルールが存在しています。

このような食に関する文化の違いや制約を飛び越して新しいマーケットの開拓を行える可能性を秘めているのがフードテックとされています。現在日系企業で既にハラール認証を取得し、飲食店や食料品の海外展開を行っている日系企業様もありますが、今後もこのマーケットの成長と共にフードテックとハラールによる新しいビジネスが生まれていくと予想されます。前述したフードテックの一例としてイン

ポッシブルミートがありますが、これらも既に加工食品としてチキンナゲットやミートボールとして製品化されています。また、焼き鳥のつくねなどといった日本食向けの製品も開発されており、メニューのバリエーションも広がっています。フードテックや食に関する展示会やイベント等もシンガポールで盛況であることから、今後もますます注目を浴びる領域であるといえます。

< 訳注 >

- 1 Haji Lane <https://thehoneycombers.com/singapore/guide-to-haji-lane-singapore/>
- 2 URA が計画している City エリアの文化的再開計画図 <https://www.ura.gov.sg/Corporate/Planning/Master-Plan/Regional-Highlights/Central-Area/Key-Strategies>
3. MASTER PLAN (URA SPACE) <https://www.ura.gov.sg/maps/?service=MP>

執筆者氏名

中川 翔市 (なかがわ しょういち)

経歴

大学卒業後、ジーク株式会社にて内装空間のデザイン・設計に携わり、2019年からジークシンガポール支店においてプロジェクトマネジメントを担当。

コロナ禍によるリモートワークとハイブリッドワークの変革

GOOGLE ASIA PACIFIC PTE LTD
Head of Customer Engineering, Google Workspace, Asia Pacific
(SOUTHEAST ASIA, GREATER CHINA, KOREA, AUSTRALIA AND NEW ZEALAND)
佐藤 芳樹



新型コロナウイルスの影響により、2020年以降、急激にリモートワークが普及しました。リモートワークは以前からあったオプションの一つでしたが、今回のパンデミックにより、多くの企業がリモートワークを導入し、準備期間なく実践を余儀なくされることとなりました。その結果、ビジネスにおいても大きな変革をもたらしただけでなく、今後のワークスタイルの改革に非常に大きな影響を与えることとなりました。

例えば、筆者はシンガポールに居住し、アジア太平洋地域の主要な15カ国ほどのビジネスを統括しておりますが、コロナ以前（2019年以前）は在宅勤務をする環境はあれど、毎週のように様々な国に出張し、顧客の訪問やイベントの講演などを対応する住所不安定な生活をしておりました。

ところが、2020年にコロナ禍となり在宅勤務を余儀なくされてからは本記事を執筆している2023年1月までの間に出張した回数は1回のみです。本

記事執筆時点ではシンガポールはコロナの影響はほぼなくなり様々な国への出張は可能な状況ではありますが、リモートワークやハイブリッドワークのおかげで出張の必要はほぼなくなりました。

ところで、ハイブリッドワークとはどのような働き方でしょうか。ハイブリッドワークは、オフィス勤務と在宅勤務を組み合わせることで、働き方の多様性を提供し、働きやすさを高めることが期待される新しい働き方となります。今後、ハイブリッドワークは多くの企業や組織で広がることも予測され、これにより、働き方の多様化が進み、より多くの人々が自分に合った働き方を選ぶことができるようになります。

また、ハイブリッドワークは国内外問わず優秀な人材を確保するために欠かせない要素の一つともなりつつます。企業は、社員が上司や同僚とのミーティングやメールの送受信、報告書の提出のためにオフィスに出勤しなければならないような環境は整

リモートワーク
社員は自宅など
オフィス以外で働く



完全な分散
すべての社員が在宅勤務、
オフィスがない状態

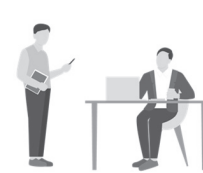
ハイブリッドワーク
社員は必要に応じてオフィス勤務
とリモートワークを選択できる



個人の責任で選択
社員がオフィスで働くか、
リモートで働くかを選択し、
選択した働き方を継続する

柔軟に選択可能
社員はオフィスで働くかどう
かを日単位や週単位などで
柔軟に選択できる

オフィスワーク
社員はオフィスで働く



小さなオフィス
エリア内に分散して用意され
ている柔軟な小さなオフィス
で働く

支社、地域オフィス
エリア内のすべての社員のた
めに作られた大きなオフィス
で働く

図1：リモートワーク、ハイブリッドワーク、オフィスワークの違い

備し、社員が自ら働く場所を選択できるように配慮していない場合、優秀な人材の確保が難しいだけでなく、最悪のケースでは離職してしまう可能性があることも考えなければなりません。

そのほか、ハイブリッドワークは社員だけでなく企業側にもメリットがあります。例えば、オフィススペースを縮小することで、費用削減につながりますし、在宅勤務により社員のワークライフバランスが改善し、離職率を下げることもできるかもしれません。

ただし、ハイブリッドワークには問題もあります。例えば、在宅勤務により、社員と組織の間の物理的距離が開くことでコミュニケーションや協調性が低下する可能性があります。また、在宅勤務により、社員のプライバシーや個人情報が保護されない可能性も出てくるため、ハイブリッドワークに対応したIT環境を整備する必要があります。これらの要素を考慮し、ハイブリッドワークを導入するためには、社員とのコミュニケーションや協調性を維持するための方法や、社員のプライバシーや個人情報を保護するための方法を検討する必要があります。

また、ハイブリッドワークを導入するためには、社員のニーズに合わせたワークスタイルを提供することも重要です。例えば、子育てや介護などの理由で在宅勤務が難しい社員には、オフィス勤務を選択する選択肢を提供することで仕事に集中できる環境を提供することができます。そのほか、適切なインフラやツールを準備することも重要となります。例えば、在宅勤務をする社員には、適切なデバイスやインターネット接続環境を提供することで在宅勤務を安全、且つ、効果的に実施することができます。また、適切なコミュニケーションツールを準備する

ことで社員同士のコミュニケーションの活性化も期待できるかもしれません。

一方で、在宅勤務により、社員のワークとプライベートのバランスが崩れる可能性もできます。そのため、社員のワークライフバランスを考慮し、在宅勤務の時間や方法を調整することも必要です。このあたりは組織の管理職に在宅勤務で意識すべき組織運営の方法について教育しておくことをおすすめします。

グローバル化が促す多様な人材の活用

リモートワークやハイブリッドワークが普及することで、従来とは大きく異なる点が出てきます。それは社員が働く場所を選ぶことができる、すなわち、時差の問題を除けば、社員は世界中のどこからでも仕事をするようになるという点です。

前述のとおり、筆者はシンガポールに居住し、アジア太平洋地域の主要な15カ国ほどのビジネスを統括しておりますが、2020年以降、出張で各国を訪問しなくてもビジネスは毎年2桁以上の成長率を達成することができました。つまり、リモートワークやハイブリッドワークによりグローバルなビジネスの遂行が容易となり、多様な人材とリソースを効率的に活用することで、これまで以上に幅広いエリアでのビジネスを成功させることができるようになるのです。

では、どのようにビジネスをグローバル化することができるのでしょうか。グローバル化は、国境を越えたビジネスが増え、国際的な関係性が重要になっていることを意味します。そのため、国際的な視野や言語力、文化理解力を持った人材が求められるのです。多様な人材の活用は、ビジネスの成長や発展につながります。例えば、異なる文化や考え方を持った人材は、新しいアイデアや視点を提供し、ビジネスにとって新たな可能性を開くことができます。また、言語や文化の違いを理解している人材は、国際的な関係性をうまく展開することができるため、ビジネスにおいても有利になります。

例えばコロナ禍において、筆者のチームでは、シンガポール人から生まれた斬新なアイデアに、韓国人のきめ細かな配慮が組み込まれ、それを中国人のダイナミックな発想で汎用化し、オーストラリア人の

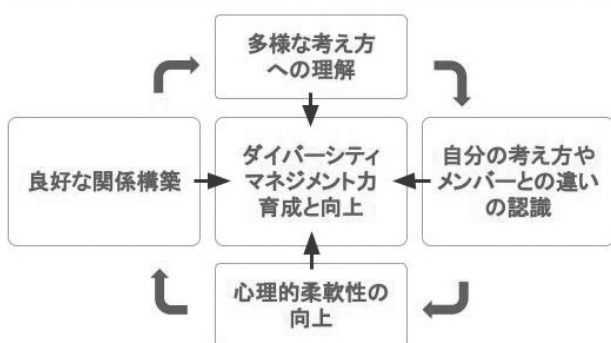


図2：ダイバーシティ・マネジメント力の育成プロセス

高いコミュニケーション能力を通じて、アジア太平洋地域発でヨーロッパや北米に広まっていくサービスを立ち上げに成功しました。筆者の勤務する企業はアメリカ系のインターナショナル企業であるため、施策やプログラムはアメリカからアジアやヨーロッパの各国に発信されることが多いのですが、多国籍なメンバーで構成されるアジア太平洋チームの多様性がこの常識を覆したわかりやすい事例となりました。

このように、グローバル化が進む中で、多様な人材を活用することは、ビジネスにおいて必要不可欠となっていますが、国籍や性別に関係なく、多様な人材を活用するためには、多様性に対する理解や受け入れが重要です。そのため、多様性を尊重する文化を確立し、多様な人材を受け入れるための人事や福利厚生などの支援が必要不可欠となります。

また、多様な人材を活用するためには、異なる背景や経験を持った人材を採用することが必要不可欠です。これには、ジェンダーや国籍、障がいの有無など、様々な視点からの人材採用が必要となります。そして、採用した人材を育成し、能力を最大限に発揮するための機会を提供できる管理職の育成がとても重要となります。前述の例のように、グローバル化が促す多様な人材の活用は、組織のイノベーションや競争力の向上にもつながります。異なる背景や経験を持った人材が集まることで、多角的な視点やアイデアが生まれ、新しいプロダクトやサービスの開発などにつながるからです。グローバル化が促す多様な人材の活用は、組織にとって大きなチャレンジではありますが、その成功はビジネスの成長や発展に貢献することは間違いないと言えるため、企業は積極的に多様な組織を管理できる管理職人材の育成や確保を行い、来るグローバル時代に備えておくべきと言えるでしょう。

外国人や多国籍な人材の雇用や組織マネジメントへの対応

筆者の現職はチームメンバー全員が異なる国籍と居住国という多様性（ダイバーシティ）の見本のような組織であるため、組織の人材採用やマネジメントについてよく聞かれる質問が2つあります。

一つは、「日本人と文化の違う外国人を採用する

時、何を基準に採用すると失敗が少ないのか」です。これは、ビジネスの対象によって回答が異なる可能性があります。筆者の現職での経験（アジア太平洋地域を対象として日本以外の顧客とのビジネスがメイン）を元に回答するとすれば、「その候補者と海外のどこかの空港に3日間足止めされることがあったとしてもストレスなく過ごすことができそうかどうか」です。

もちろんその最終判断に至る前に組織で整備された候補者にとって公平な採用基準によって判断されるべきではありますが、例えば最後の最後に2名の候補者が残り、どちらかを選ばなければならない場合はその後その組織への影響を考慮した採用をしておくことで採用ミスを防ぐことができる可能性が高いからです。高額な給与を出して個人としては非常に優秀な人材を確保できたとしても、組織に所属する他のメンバーに対してネガティブな影響を与える可能性のある人材は最終的に組織にとってマイナスとなるため、今の組織の色を作っている組織の長が候補者との相性を最終判断に取り入れることで、組織文化を保つことができます。

続いてもう一つよく受ける質問です。それは「日本における組織マネジメントと海外の組織マネジメントはどのように異なり、何に配慮すべきか」です。先に筆者の経験を述べておくと、筆者は日本で外国人メンバーの管理をした経験はないので、日本における記述は筆者が前職や現職の日本法人で勤務していた時に横目で見えていた経験を元に整理したものになります。

日本勤務における外国人メンバーのマネジメント：

日本人が外国人のチームメンバーを管理する上で苦勞することには、次のようなことが挙げられます。コミュニケーションの問題：外国人のチームメンバーが日本語を話せない場合や、日本人が外国語を話せない場合に、コミュニケーションがうまくいかないことがあります。

文化の違い：外国人のチームメンバーは、日本人とは異なる文化背景を持っているため、例えば、ビジネスマナーやコミュニケーションの仕方が異なることがあります。

組織の違い：外国人のチームメンバーは、日本人とは異なる組織文化を持っているため、例えば、組織の階層や意思決定プロセスが異なることがあります。

マイノリティストレス：外国人のチームメンバーが日本で文化や社会適応に苦勞し、ストレスを感じることがあります。

ライフスタイルの違い：外国人のチームメンバーは、日本人とは異なるライフスタイルを持っているため、例えば、就業時間後や休日、休暇の使い方が異なることがあります。

これらの問題を克服するためには、コミュニケーションのバリアをなくすために外国人メンバーと日本人メンバーの間を取り持つ国際経験が豊かなメンバーを配置し、お互いが文化や組織の違いを理解しやすい環境を整えることで、外国人のチームメンバーが日本で文化や社会適応をサポートすることが重要です。多様性とは異なる考えを持つ人の存在を受け入れることなので、間違っても日本の文化を押し付けるようなことは避けましょう。

海外勤務における外国人メンバーのマネジメント：

海外で勤務する日本人が現地の外国人のチームメンバーを管理する上で苦勞することには、次のようなことが挙げられます。

言語の問題：現地の言語を話せない場合や、現地のチームメンバーが日本語を話せない場合に、コミュ

ニケーションがうまくいかないことがあります。

文化の違い：現地のチームメンバーは、日本人とは異なる文化背景を持っているため、例えば、ビジネスマナーやコミュニケーションの仕方が異なることがあります。

組織の違い：現地のチームメンバーは、日本人とは異なる組織文化を持っているため、例えば、組織の組織の階層や意思決定プロセスが異なることがあります。

外国人としてのストレス：海外で働くことにより、文化や社会適応に苦勞し、ストレスを感じることがあります。

カルチャーショック：海外に移動することにより、新しい環境や文化に順応するのが困難な場合があります。

これらの問題を克服するためには、現地の言語や文化を学ぶことで、コミュニケーションのバリアを取り除き、現地のチームメンバーとの信頼関係を構築することが重要です。また、自身の常識は非常識である可能性があるため、身長かつ丁寧なコミュニケーションを心がけることも重要です。うまく信頼関係を築くことができれば、仕事の進め方や考えの違いは容易に受け入れてもらうことができます。

ここでは筆者の成功体験と失敗体験を一つずつ紹介します。まず成功体験ですが、これは組織のマネジメントとして外国人メンバーの査定を行った際にうまくいった事例となります。ヒントは日本の学校

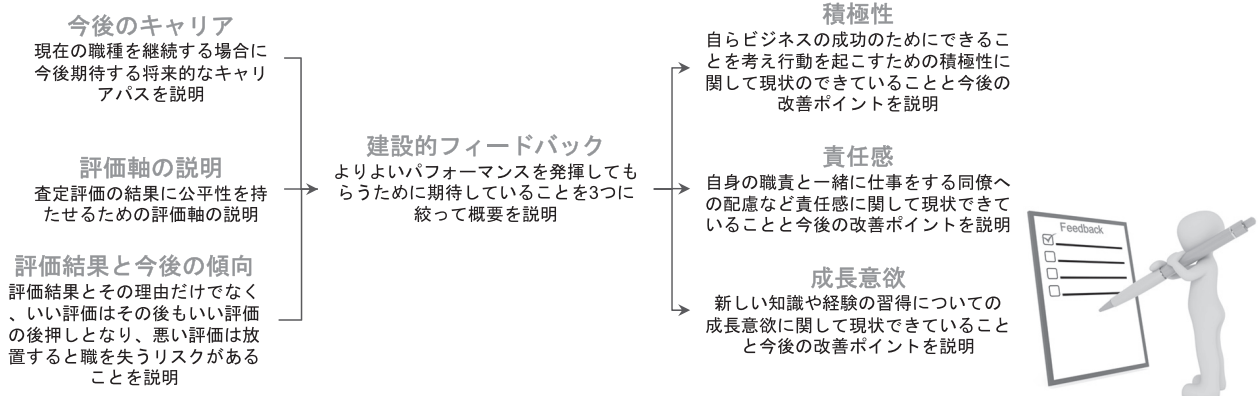


図2：通知表の構成

の「通知表」でした。

筆者の所属する組織では、年度末の査定時に翌年の給与（昇給）や報酬（自社の株配当など）の話をしますが、パフォーマンスに改善が必要なメンバーとの話し合いは非常に慎重に準備をしなければなりません。そこで考えたのが日本人としてのきめ細かなドキュメント作成能力を活用したビジネス版の通知表の作成でした。筆者は日本生まれ日本で現職でシンガポールに移住するまでは特に海外生活経験もないため英語によるコミュニケーションが得意ではありませんが、一方で日本の英語教育によって得た英語の読み書き能力はビジネスでも通用するレベルだと思っています。

そこで、過去のパフォーマンスの評価、昇給率などをわかりやすくグラフ化して視覚的に（少量でも）伸びていることを見せた上で、非常にポジティブなインパクトを残している部分の具体的な説明を文章で書きました。その上で、現状の伸びている状況を更に伸ばすための改善案として建設的なフィードバック（ネガティブな内容の指摘）をポジティブなビジネス表現で記述することで自分とメンバーの間での正しい期待値設定を行う通知表を作成しました。事実をベースとした具体的な内容を文章で何度も見直すことができること方法は、筆者の外国人メンバーのマネジメント経験の中でも印象に残る成功事例でした。

続いて失敗体験です。これは日本人のビジネスマナーをそのままグローバル標準であると鵜呑みにしてしまった文化の違いから生じたものでした。

日本でビジネスをしている際、あまりいい方法ではありませんが相手の上司をメールのCcなどに追加することで、相手のある種強制的に確実に動かすという方法があります。海外においてもこれは同じで、返信が遅い場合や動きがよくない場合には相手の上司をCcに入れて催促をすることがあります。この時、受け取ったメールに対して誰が返信するのが筆者の失敗経験からの学びとなりました。

内容にもよりますが、これまでのやり取りをしていた本人がそのまま返事をするのが一般的だと思いこんでいた筆者は、チームメンバーの一人に「メールへの返信が遅かったり返信がなかったりする事が多く

見られる」というフィードバックをした際に、メンバーから不思議な顔をされて反論されました。

よくよく話を聞いてみたところ、そのメンバーの母国の商習慣では「メールは宛先やCcの中で一番役職が上のものが返信するのが一般的である。むしろ役職が下のものが返信をすることは上の人に対して無礼な行為となる」という内容でした。そのため、そのメンバーからすると返事をしていないのは当人ではなく私（筆者）であり、上司である筆者を差し置いて自分からメールへの返信をすることは失礼に当たる、という状態であることがわかりました。

このような経験から、外国人メンバーのマネジメントをする際に、ビジネスマナーに関する指摘をする場合は「日本では〇〇なのですが」という一言を添えた上で指摘ではなく状況確認や相談という形で行う方が失敗が少ないということを学ぶことができました。

外国人のマネジメントというと「英語力」にフォーカスされがちですが、筆者の経験では英語はただのコミュニケーションツールでしかなく、“何で（例：英語で）コミュニケーションするのか”より“何をコミュニケーションするのか”や“どのようにコミュニケーションするのか”の方が重要です。

多様な人材を活かすための組織構築

グローバル化が進む現在において、外国人など異なるバックグラウンドを持つ多様な人材を活かすための組織構築は重要な課題となっています。その一番の理由は、多様な組織のマネジメント経験を持つ管理職が不足していることにあります。

組織においては、多様な人材を活かすためには、組織文化や支援環境、人材のアイデアなどを積極的に取り入れることが重要であり、それによって組織はグローバル化する環境に適応し、成長していくことができますが、残念ながらこれまでの日本を考えると、言語の壁や島国における単一民族の阿吽の呼吸が足かせとなり、多様な人材を効果的に活用する基盤が整っていないとは言えません。

多様な人材を活かすために一番大切なことは何でしょうか。これには正解はありませんが、筆者の経

験では組織に所属するメンバーの心理的安全性の確保が最も重要となります。失敗を恐れて行動を起こすことができなかつたり、反対意見を恐れて自分の主張ができない環境では、斬新なアイデアを仮設を元に手探りで進めていくような革新的な行動は取れないからです。

日本では上司と部下の上下関係は絶対であるかもしれませんが、海外に出てみると上下関係は日本ほど厳密ではないことが非常に多くあります。考えられる一つ理由としては、その時所属する組織では上下関係であっても、転職すれば業界仲間となり、タイミングによっては転職先では上下関係が入れ替わることも十分にありえるからです。

また、上司の存在は離職率にも非常に大きく影響します。“People leave managers, not companies.”というビジネスの「格言」があるように、「社員は会社を辞めるのではなく、上司のもとを去るのだ」と考えたほうがよいのかもしれませんが。例えば、日本労働調査組合が実施した『仕事の退職動機に関するアンケート調査』（2021年4月）では、上司に関する項目が上位を占める結果を示しておりました。メンバーにとって上司との人間関係が重要なのはあまりに当たり前のことである一方で、外国人のメンバーを持つ日本人の管理職の中には、言語や文化面で環境が大きく変わるため、この基本中の基本がおろそかになってしまう方もいるかもしれません。メンバーと一対一で直接言葉を交わすのは業務

上の指示をする時と人事評価の時のみという状態は意識的に避けるべきでしょう。

では、多様なメンバーが多い組織を束ねる管理職はどのように振る舞うべきでしょうか。筆者の経験では、管理職は一つの職種として考えることで、上下関係ではなくビジネスパートナーとしてメンバーと接することが心理的安全性を確保する上で非常に効果的な気の持ち方であると思っています。

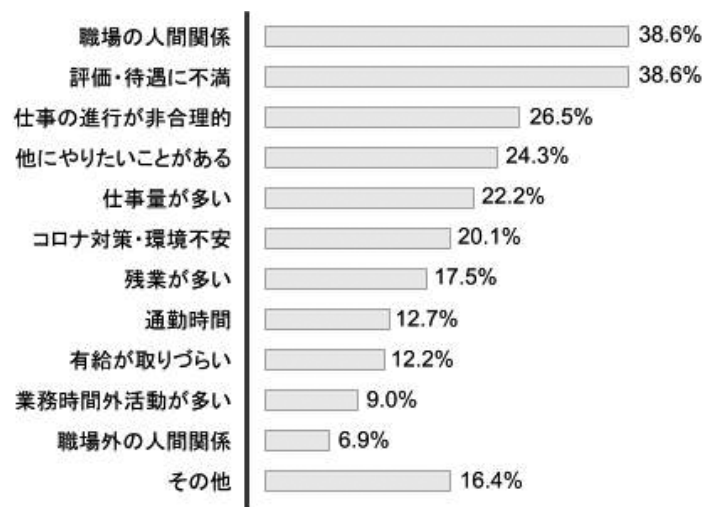
組織のメンバーを押さえつけて無理やり動かすのではなく、同じ方向を向いてそれぞれの走り方で走ることができるようにするための潤滑油、且つ、ガソリン（必要不可欠な存在）となることができれば、メンバーからの信頼を獲得することもできますし、メンバーそれぞれの潜在的な能力を最大限に引き出しながら目的の達成に注力することができるからです。

ここではいくつか具体的に筆者の成功事例を紹介したいと思います。

1. フィードバック方法

筆者の経験の中で、日本と海外（アメリカやシンガポールなど）の違いとして考えられるのは、日本は減点方式であるのに対して海外が加点方式であるという点です。

例えば、レストランのサービスについて考えてみると、日本では接客などのサービスレベルが非常に高いのが一般的であるため、100点からスタートして少しでも落ち度があると減点していくような考え



出典：日本労働調査組合『仕事の退職動機に関するアンケート調査』（2021年4月）

図3：仕事をやめたいと考えている理由を教えてください。

方を持つことが多いかもしれません。

一方で、海外に出てみると日本ほどのサービスレベルは期待できないのが一般的であるため、例えばレストランの扉をウェイターさんが開けてくれて笑顔で「Welcome」と一言挨拶してくれただけでもサービスレベルはプラスに加点されるのではないのでしょうか。

組織のメンバーへのフィードバックも同様で、メンバーができていないことに目を向けるのではなく、できていることを改めて言葉や文章にして感謝を伝え、できていないことの改善案は更にパフォーマンスを上げるためのアドバイスとして伝えることで、メンバーへのフィードバックは受け入れられやすくなります。現状からマイナス部分を取り除いていくのではなく、現状にプラスの加点をしていく視点の切り替えをメンバーとのコミュニケーションに効果的に組み込むことで、この上司からは有益なフィードバックがもらえると感じてもらうことで、信頼関係を構築できるでしょう。

もう一つ重要なことはフィードバックの具体性です。よくできている点や今後改善することでさらなる結果が期待できる点に対して、可能な限り具体的な内容を伝え、話し合いの上で行動計画について合意することがとても大切です。日本人と会話をするときのように、これまでの内容から伝えたいことを汲み取ってくださいというのは一切通用しません。

言葉にして伝えていないことは相手には伝わっていないと思うくらい極端な姿勢でいることが重要となります。

2. ゲーム要素の組み込み

読者の皆様は子供の興味を惹くためにどのような工夫をされますでしょうか。これには様々な方法がありますが、例えば勉強などを教える場合には、学問を学問として教えるのではなく、ゲーム感覚で参加できるように工夫することで、子供の潜在的な能力を引き出しながら効果的に学習してもらうことができるというのは、もしかしたら子供の頃に経験があるかもしれません。

仕事においても同じことが言えます。特に多様なメンバーで構成されたグローバル組織では全員にとっての正解を見つけることは非常に難しいので、おおよそ外れではないであろう仮説のもとで動くことが重要となります。例えば、万人に合う方法を探すのではなく「大人も子供もおおよそゲームは嫌いではないはず」というざっくりとした仮説をほぼ正解と見立てることで、仕事にゲーム要素を組み込むことができます。

筆者の経験では、コンペ形式のハッカソンが一つの成功事例でした。お題は「特定の業界・業種の日々の仕事を効率化するためのアイデア」という非常に真面目なものでしたが、その内容を自社の製品を活用して3分間の動画にまとめ、プレゼンテーションやデモンストレーションを通じて勝者を決めるコンペ形式にし、審査員は上級管理職、上位3組には賞金を用意することで、競争心を掻き立てることができました。

その際、チーム戦として各チームには普段あまり交流のないメンバー同士が含まれる形にすることで、チームメンバー同士の交流が深まり、組織全体の団結力も高まるという副次効果もありました。

筆者がこのアイデアを実施した時は、シンガポールとインド、香港とオーストラリアなど、異なる国のメンバー同士でのグローバルチーム戦としたため、コロナ禍において物理的に絶対に会うことができない外国人のメンバー同士がまるで同じ撮影現場で一緒に働いているようなメタバースが提供する未

ペンドルトン型フィードバックの流れ

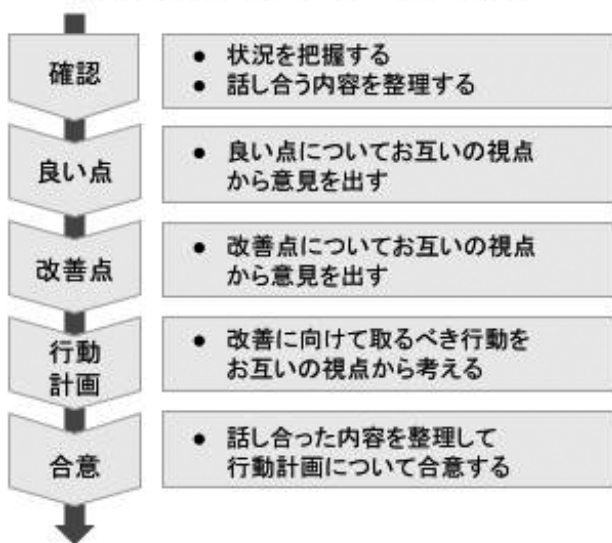


図4：ペンドルトン型フィードバック

来のような成果物ができあがり、チーム全体が盛り上がりました。

もちろんただチームとして盛り上がっただけでなく、そこで出来上がった成果物をあらゆるチャネルを通じて展開し、グローバルでみた時の他のリージョン（北米やヨーロッパなど）にも展開しました。また、筆者は組織の代表として、全世界の部門長に向けた広報活動を行っただけでなく、同様の施策を他のリージョンで実施する際のノウハウ伝授などを惜しみなく実施しました。結果、チームの素晴らしい功績を世界中に広めることに成功しました。

以上、2つの成功事例を紹介しましたが、多様な人材で構成された組織を同じ方向に向かせること以外はおそらく日本で日本人の組織を管理するときとそれほど大きな違いはないと思います。正解がわからない中で方向性を示しつつマイクロマネージではなくメンバーが高いモチベーションで仕事をしやすくするための親切的サポートをしていく、これこそが多様な人材を活かすためのテクニックなのかもしれません。

まとめ

本記事では、with/postコロナ時代に必要な多様な組織のマネジメント能力について、以下のようにまとめました。

- ・コロナ禍によるリモートワークやハイブリッドワークの変革に対応する能力
- ・ビジネスのグローバル化が促す多様な人材の活用に対応する能力
- ・外国人や多国籍な人材の雇用や組織マネジメントへの対応能力
- ・多様な人材を活かすための組織構築に対応する能力

これらの能力を身につけることで、組織はグローバル化する環境に適応し、成長し続けることができるようになります。そのほか、多様な組織マネジメントにおいて重要なことについても以下の通りまとめます。まず、組織は多様性を尊重し、それを反映した人材採用や育成に取り組むことが必要です。これによって、多様な人材が活躍する環境を構築することができます。

また、グローバル化が進む現代においては、多言語や多文化に対応する能力だけでなく、多様な組織のメンバーが互いに心理的安全性を確保できる環境構築が求められます。これに対して、企業は管理職に対して心理的安全性の重要性やベストプラクティスの共有に関するトレーニングを実施することで、多様な人材を活用できる組織を構築することができます。

さらに、リモートワークやハイブリッドワークが普及する中で、遠隔地にいるメンバーとのコミュニケーションや協調作業に対応する能力も求められます。これに対して、企業はオンラインツールやクラウドサービスなどを活用することで、遠隔地のメンバーとのコミュニケーションや協調作業を実現することができます。その効果的な使い方を管理職同士で共有できる機会を提供することで促進することができます。

最後に、社員は企業にとっての財産です。自社内で様々なキャリア形成ができるよう機会を創出し、管理職とメンバーが良好な関係を維持できるようにトレーニング機会を提供するなど、多様な人材が共に成長し、組織全体が成長することができるような仕組みづくりを意識的に行うことを強く推奨します。

メンバー個人ができることには限界があります。企業の発展のためには、個々のメンバーの可能性を最大限に引き出す多様な組織のマネジメントに長けた管理職人材の育成が欠かせません。正解はないこのテーマに対して、本記事の内容が読者の皆様にとって少しでも参考になれば幸いです。

執筆者氏名

佐藤 芳樹 (さとう よしき)

経歴

GoogleのAPAC本社にて、企業向けのコミュニケーション技術の担当するエンジニアチームのアジア太平洋地域 部門長として従事。関西大学総合情報学部卒業後、Hewlett-Packard, Microsoft, GoogleのIT企業3社にて、日本、アメリカ、シンガポールの3カ国を拠点に20年以上勤務。書籍の執筆・監修30冊以上。Web/紙媒体/TVなどのメディア出演や、規模や地域・国を問わず講演経験は累計500回以上。

人生100年時代のキャリアピボット ～帰任という「その日」が来た時のために～

YS LOGISTICS (S) PTE. LTD.
Marketing Coordinator
小桑 謙一



はじめに

今後日本で老後を迎えるには、年金不安や記録的な円安、超少子高齢化社会など多くの不安が付きまといまいます。そして、私のような「普通のサラリーマンでたまたまシンガポール駐在になった人」にとっては、いつか、「帰任」というその日がやってきます。私も「その日」を迎え、様々な方に相談させていただき、結果的にシンガポールの現地法人に転職をする形で現在も当地でキャリアを継続することができるようになりました。改めて相談させていただいた方々、また特に、新たにお世話になることになったYS Logistics (S) Pte. Ltd.の坂本さんにこの場を借りて御礼を申し上げたいと思います。

JCCI会員企業の多くの方が一度は考える「『その日』をどう迎えるのか」。私がここに至るまでには、如何にしてキャリアやスキルを積み、いかなる状況にも対応できるよう自己を研鑽していくヒントがあるように思っています。私自身、それに成功しているとは思いません。振り返るともったあの時点でこうしておけばよかった、ということは何々ありますが、何かのお役に立てればと思ひ共有させていただきまます。個人的な体験で誠に恐縮ですが、まずは自身のキャリアも振り返りながら、どのように現在（いま）に至ったかを共有させていただきたいと思います。

1. 消費市場に情報を伝える～広告会社時代

私は中学・高校・大学時代を通じて写真に没頭しており、時間があれば暗室にこもってモノクロプリ

ントによる作品制作に精を出していました。大学では農学部にも所属していましたが、自分の中で一生の仕事を農学方面に進めるには情熱が足りないと感じていました。

私は理系の学生でありながら、広告会社への就職を選択します。「写真のように、平面のクリエイティブでメッセージを伝えること」を仕事として取り組んでみたいと思ったのです。広告会社では、当初希望ではない営業職への配属に当初モチベーションが落ちましたが、結果的にクリエイティブ（デザインや映像制作）だけでなくマーケティング戦略、ブランディング、イベントや媒体展開など多くの業務に関わらせていただけたこと、そして何よりもクライアントからの喜びの声を直にお伺いできることが楽しく、充実した1stキャリアを歩むことができました。

ローカルなキャンペーン、番組製作、テーマパークでのイベントなどからアメリカ本社の外資系クライアントとの全国ローンチキャンペーンまで、ありとあらゆるマーケティング業務全般に関わらせていただいたことはこの後長らくマーケティングに関わる自身のキャリアのベースとなっています。

2. スキルを持たなければ生き残れない ～コンサルティングファーム時代

次に私は小さな規模のコンサルティングファームで徹底的に自身のスキルを磨くこととなります。そのきっかけは、広告会社営業を7年間勤め、ある程度自信もついていた私が転職コンサルタントの方か

ら言われた一言でした。

「あなた、英語もできないし資格もないし、何もできませんね。」

広告という仕事では、クライアントの予算を効果的に配置し、社内のチームと協力して各実行施策に落とし込んでいきます。広告会社の営業という役割は、その全体コントロールであり、よく言えば司令塔と言われます。それだけに大変やりがいがあり、成功すればとても充実した気分を味わうことができますし、自身のキャリアにもプラスになることがあると思っていました。「業務把握力・整理力」「調整能力」「実行管理力」など社会人としての基礎体力はすべてここで学んだと思っています。しかし同時に、「〇〇さんだからこれができる」といった専門性を付加していくことは自分には難しいと感じました。まさにそのように感じていた時に冒頭の言葉をいただいたのでした。

結局、次のキャリアには社長含めて5人しか社員のいない小さなコンサルティングファームを選びました。大きな会社よりも、小さな会社で、自分で何でもできるようになった方がよいと思ったのです。この会社では、今の自身のスキルのベースとなるすべてを学びました。情報収集・分析力、論理的思考力、そこからクライアントの業績改善への提案を組み立てる構築能力、それを資料に落とし込む表現技術、そしてそれらすべての土台として役立っているのが、ひたすら面談の会話記録を取り続けるメモ力です。この会社には2年しか在籍しませんでした。この後の自分のキャリアの中で重要となってくる「マルチスキル」のベースを創り上げた2年間だったと考えています。

3. 日本のマーケティングの限界 ～マーケティングエージェンシー時代

コンサルティングファームでのクライアントは、食品メーカーや工業製品メーカー、工事現場向け商社など、日本の市場を下支えする様々な中小企業でした。そういったお客様の営業方法を見直し、一緒に改善していくことで成果を目指す活動は、これまで営んできた広告とは全く違う、現場に密着したお客

様支援でした。当然ながら実績が上がり、お客様に喜んでいただけると素直にうれしく、やりがいのある仕事でした。しかし同時に、成長した今の自分でもう一度マーケティングに挑んでみたい、という想いも強くなり、次のキャリアに進むことになりました。

転職したのは大阪本社マーケティングエージェンシーで、東京にもランチがあり、ナショナルクライアント（全国規模で知られている広告主）を中心にマーケティングの支援（調査、戦略立案、デザイン制作、セールスプロモーションなど）をしていました。ここでは、これまで培った論理的思考力やクライアントへの提案力をフルに活用し、企画を立案し、クリエイティブ部門や印刷製造部門とも連携して実際の施策に落とし込む仕事を数多く経験させていただきました。広告会社の時よりもさらにメーカーの商品開発部門の方々とも近くなり、かなり大袈裟ですが、日本の製造業のマーケティングの一端を担っている感覚で仕事に取り組むことができました。京都の大手下着メーカー様のブランドエージェンシーを長く務めさせていただいたり、外資系日用雑貨メーカー様の対流通マーケティングチームに加わらせていただいたり、他ではできない経験を多くさせていただいたと思っています。

コンサルティングファーム時代に培ったスキルを活用して、マーケティング戦略立案・プロモーション企画などの業務にピボットをしたことになりました。ここでは最も長いキャリアを積みさせていただきました。日本の製造業が日本のマーケットで戦う場面に深く・長く立ち会うことで、逆にひとつの課題が頭に浮かぶようになってきました。「少子高齢化で、あらゆるマーケットが長期的に縮小傾向にあり、ただでさえマーケティングが困難な時代。さらに、一部の先端のイノベーションを生む業界以外は、機能が飽和してあらゆるものがコモディティ化しており、マーケティングで市場に立ち向かうというチャレンジが薄れてきているのではないか。」これは別に今始まったことではなく、そういう市場環境の中でいかに勝つか、ということが（逆に）マーケティングの課題となっていたわけですが、個人的にはもっとチャレンジングな取り組みをしたいと考えていました。数年間にわたって、この個人的なも

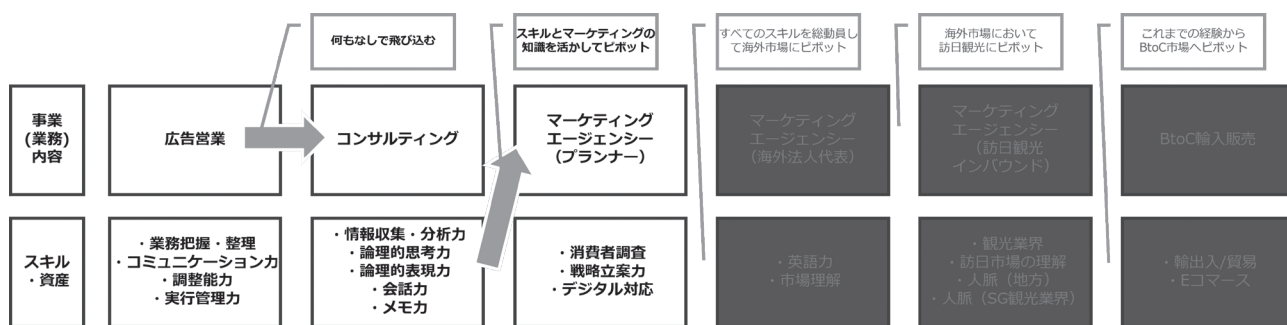


図1 各企業の事業内容と取得スキル 前半

やもやを抱いていたのですが、その解決は意外なところから現れることになります。

4. 海外で日本のマーケターは通用するか ～東南アジア市場へのチャレンジ

その転機は、2014年3月でした。長いお付き合いでお世話になったクライアントのF氏がシンガポール駐在として赴任され、私は当時営業部門に異動になったこともあってご挨拶に伺うことになりました。今では信じられないのですが、当時は海外に全く興味がなくプライベートでも海外旅行には縁のない生活をしていました。

F氏が語るシンガポール、東南アジア市場は「今までの常識が通用しない」「これから開拓するチャレンジングな市場」「新しい体験ばかり」という、まさに私がもやもやと抱いていたものをまさに解決してくれる（してくれそうな）環境でした。私がこの時どこまでF氏とこのような話をしたか覚えていないのですが、「小桑君もこっちに来なさい。」と言



腕時計メーカーの4か国店頭担当者を香港に集めた店頭ディスプレイ勉強会にて

われたことだけは鮮明に覚えています。

翌年2015年には当時、最初の広告会社でお世話になった先輩がたまたまインドネシアに赴任されていたということもあり、1人で4か国を周って市場性をヒアリングしました。社長に海外事業の可能性をプレゼンテーションして海外事業部を設立していただいた頃、本当に幸運なことに、とあるクライアントからインドネシア事業を手伝ってほしいという依頼が舞い込み、私が担当させていただくことになりました。

インドネシアで経験した加工食品のマーケティングプロジェクトは、F氏から聞いた通り、まったくこれまでの常識が通用しない、しかも新しい市場を創造するという素晴らしくチャレンジングなものとなりました。

ただ、何もわからないということではなく、これまで培ってきたスキルをすべて動員して戦う舞台を得たことに大変やりがいを感じていました。例えば、消費者の感じることは日本とインドネシアでは驚くほど全く異なりますが、消費者理解の考え方や手法は同じです。消費者調査で多少プロセスややり方に違いはあるものの、これまで積み上げてきた「どのように消費者を理解し、そこにどういうインサイトを見出してどのような情報を届けるか」という考え方は、イチからマーケティングを行うのにずいぶん役立つものでした。

また、営業、企画、制作、実行管理など複数の立場をやってきたからこそ、ひとりで起こした海外事業部でもなんとかやっていけるのだということにも気づきました。まさに「マルチスキル」が役に立ち始めた瞬間でした。

これまで戦っていたフィールドを「日本から海外（東南アジア）」にピボットすることによって、再び自らのキャリアの積み上げ方に気づけたのは大変幸運だったと思っています。

5. 観光業への大きなピボット ～訪日インバウンド事業をスタート

2017年に本社から飛び出してシンガポールに現地法人を設立していただき、2018年にはシンガポール駐在生活が始まりました。しかしゼロからの立ち上げは決して楽なものではなく、できることは何でも取り組んでいく姿勢でやっていました。そのような中、2016年に年間2000万人を突破して盛り上がっていた訪日観光インバウンドを「東南アジアの現地マーケット側から」支える事業を行っている Asiaticlick Asia Pacific Regional Office Pte. Ltd. (以下アジアクリック) の代表・高橋氏から声をかけていただき、シンガポールからの自治体の訪日観光プロモーションに取り組むことになりました(高橋氏はバンコクに在住)。

訪日観光インバウンドの領域では、日本から見ると圧倒的に大きな市場は東アジア(中国・韓国・台湾・香港)であり、その次に注目されつつある東南アジア市場の中でも、シンガポールはタイの陰に隠れがちな存在で、いい意味ではシンガポール国内にあまり競合する事業者がいません。逆にいうと予算をつけていただける自治体が少ないということなのですが、かえってシンガポール市場の訪日インバウンド市場で一番有名になろう、というぐらいの気持ちで取り組むことができました。新潟県という素晴



シンガポールの旅行博にて訪日旅行を提案

らしいクライアントと出会えたことも幸運でした。

マーケティングという領域では同じですが、観光業という全く新しい未体験の領域に踏み込むことになり、海外での事業領域を拡大するピボットとなり、新たな世界が広がりました。

6. コロナ禍におけるBtoC事業への転換

2020年、コロナウイルスの猛威により、訪日観光インバウンドはほぼ消滅。ほとんどの日本企業も海外の消費市場への進出や、現地でのマーケティングには関心を示さなくなりました。一部のプロジェクトは「コロナ後」を目指して動いていましたが、現地法人設立3年が経ち、いよいよ正念場を迎えることになりました。この、個人的にも社会的にも厳しい環境の中で(かつコロナ後の将来も見据えて)何を事業の軸に置いていくのか。より多くの人に望まれ、自分の道と思える事業は何なのか。シンガポールに来てから、常々思っていることは、「日本の素晴らしいものをもっともっとシンガポール(と東南アジア)に紹介したい」ということでした。

訪日観光インバウンドの事業を通じて、日本にはまだまだ素晴らしいところがあるということを知りました。大学時代にオートバイを駆って日本全国ほとんど走っていたつもりなのに、訪日の世界では、日本人もほとんど知らないようなところに海外の人が着目するのはよくある話です。同様に、食品やお酒でも日本人も地元の人以外は知らないような素晴らしいものが多くあります。私自身は関西に住んでいたので、瀬戸内・淡路島の豊かな食文化はいつも素晴らしいと思っていました。

とても難しいと思っていたのは、そういった地方の食品を作っているメーカー(工場)の多くは中小企業で、海外に進出するにもそのノウハウがなかなかわからないということです。もちろん皆さんご存じのように、それを支援するための進出コンサルやマーケティング企業が多くあります。ただ、日本の中小企業でそういったサービスにお金をかけられる余裕のあるところはなかなかありません。JETROなどの公共組織に頼っても、最終的には販売は自分たちでやらなければなりません。結局は、採用してく

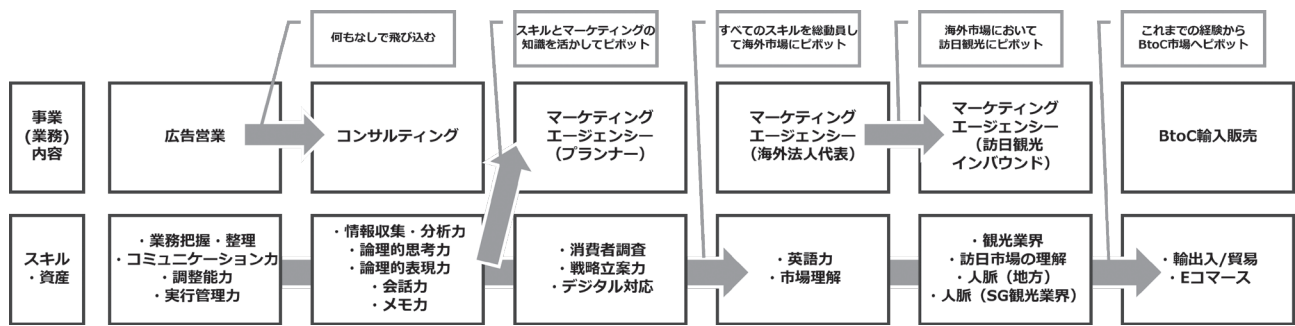


図2 各企業の事業内容と取得スキル 後半

れた販売代理店に任せっきりで、拡販していく機会を逃しているかもしれない可能性もあると思います。そういった悶々とした思いに対する答えが、「マーケティングを専門にする自分たちが、自分たちで売ることができる『売り場』を作る」ということでした。

先に述べたように、進出コンサルや進出してからマーケティングを支援する企業は山ほどあります。しかし、中小企業になかなかその余裕はない。だけど、もっとシンガポールに素晴らしいものを紹介したい。どうするか。自分で売力をつけて、「一緒に売っていきましょう」をやるしかないと思ったのです。

これはある意味、自分がこれまでキャリアを積んできた、「クライアントからお金をいただいて事業のご支援をする」エージェンシー事業体の否定にもなります。誤解を解いておくと、私は今もエージェンシー事業を否定するつもりはありませんし、今後も自身もそういったポジションの仕事をするともあります。ただ、今後自分がこのマーケットでやっていきたいこと、生き残っていくために必要なことを考えると、自分で売れる場を作り、そこに日本のいろんな商品を紹介していくのがやるべきことだと感じたのです。長くなりましたが、そのようにして漠然と（この時点ではまだ何も始まってません）コロナ禍で自分のやりたいことを見定めるようになりました。

そのような時に、（私の人生には度々そのようなことが起こる気がします）たまたま日本の本社社長より日本でかなり知名度のある健康食品のメーカーが

シンガポール市場に興味があるらしいので一度話をしてみないか、とお声をかけていただきました。話をさせていただいたところ、まずはオンラインでシンガポール市場で販売をしていきたい、できればその輸入代理店となるところも探してほしい、というご依頼でした。願ってもないチャンスとばかり、思い切って「では当社で輸入代理店をさせていただきます。」と申し上げ、（自分にとって）初めてのB to Cの販売事業がスタートしました。そして、この健康食品のオンラインショップを自ら立ち上げ（デザインも制作も100%自分で）、SNSを使ったマーケティングで消費者に直接販売して現在に至っています。

一歩踏み出して自分がやっていきたいことを考えていると引き寄せることもあるのでしょうか。しばらくたって、現在勤務しているYS Logisticsの坂本さんから日本の商品を販売するオンラインショップを立ち上げたいので手伝ってほしい、と依頼をいただきました。これが後に、現在も当社で取り組んでいるオンラインショップとなります。まさに、これまで他人様の事業のためのマーケティングを行っていたのが、自分の事業のためにマーケティング力を使う、これまでで一番大きなピボットとなりました。

7. 50歳を迎えて～70歳まで働くための準備

このようにして日本の食品を取り扱うオンラインショップを立ち上げ、今まさに食品の輸入販売に力を入れている企業へ転職することになったわけですが、見る人によってはふらふらと転職を繰り返しているだけのように見えるかもしれません。人生の目

標や長期の目標を設定するのが苦手で、常に「少し先（3年～5年後）に自分が何をしていたいか」を考えて取り組んできました。それが、今振り返って考えてみると、シンガポールに来た頃よりも粒度が上がって、「日本の素晴らしいものを伝えたい」から、「地方の素晴らしいものを東南アジアでもっと広めたい、そのための売り場を自分たちで作りたい」「地方の素晴らしい場所をもっと知ってもらって行ってもらいたい」になってきたような気がします。「人生の目標を作るためのセミナー」のようなものがあると聞きますが、私流で言えば、歩き出さないとその方向は見えない、という感じでこれまで来ました。

しかし、いよいよ50歳を迎えるにあたって老後のことも考えるようになってきています。そのきっかけは前職の定年が55歳だったことでした。前職で、2022年にシンガポール法人を閉めることになった際、当然日本への帰任の内示をいただきました。その時考えたのが、定年のことです。「あと5年間日本で仕事をして、その後自分に何ができるのだろうか。」このことを最も考えたと思います。結論としては、もしこのあと5年働くとしたら、帰任するよりシンガポールにいる方がその後の人生が（金銭的な面だけでなく）豊かになるだろう、ということでした。これから輸入販売・貿易の事業にもっと関わって、訪日観光インバウンドと合わせ、東南アジアへのイン・アウトバウンドの双方向ノウハウを持つ人になれば、今後日本に帰るタイミングが出てきたとしても、誰かのお役に立てるかと思います。

余談ですが、前職で現地法人を閉めると言われた際に、私がシンガポールに残るために取れるオプションはそれほど多くはありませんでした。

- ①現地法人や日系企業への転職（知人を通じてor人材紹介企業を通じて）
- ②独立起業

実質この2つぐらいしかありません。独身の方だと、現地の方と結婚してPRを取得してダブルインカムで何とかやっていく…等あると思いますが、日本にいる家族を養っている身としてはEPを取得して働く選択肢しかありません。そして、(月)の独立起業をして自分で自分にEPを出すというのは相当に

ハードルが高いと感じています。固定的に安定して収益の上がる事業構造でないと、リスクが高すぎることはお分かりかと思います。法人との固定契約型の土業の方で独立されている方が多いのは、そういった一面もあると思います。そのため、家族持ちのサラリーマンにとっての選択肢はほぼ転職しかありません。私の場合は、同じことを志して一緒に事業をやっていたころとしていらっしゃる方がいて、たまたま受け入れていただけたのがとても幸運でした。また、そういうことは全く意識していませんでしたが、日本人ビジネスコミュニティである「シンガポール和僑会」での活動やネットワーク作りは大変重要だったと思い知らされました。

個人にとってのビジネスでの生き残りは、死活問題かつ、人生をどれだけ心豊かに生きられるか、という現代人にとってはとても大きな問題です。同じ会社でキャリアを積み上げるも、独立起業して時間的・金銭的自由を目指すも、私のように自らのスキルを活用しながらピボットして生き抜いていくのも、すべて人それぞれ。得意な、そしてやりたいことをやっていくのがよいのではないのでしょうか。今日から、あなたに「その日」が来た時、どうするか、考えてみませんか。

最後になりますが、これだけの転職や海外での長い単身赴任に理解を示してくれている日本の家族と、この執筆の機会をいただいた永見亜弓さん、そして何より今お仕事を一緒にさせていただいている坂本社長はじめYS Logisticsの皆様、そしてビジネスパートナーの皆様へ感謝の言葉を述べさせていただきます。本当にありがとうございます。

執筆者氏名

小桑 謙一（こくわ けんいち）

経歴

1994年京都大学農学部卒。広告会社、経営コンサルティング会社勤務を経て中堅マーケティングエージェンシーへ。大手下着メーカー、外資系日用雑貨メーカーなどのマーケティングプランニング・営業を担当したのち海外事業部を発足。2017年シンガポール法人の設立に伴って赴任するも2022年に撤退。同時にシンガポール現地物流会社へ転職。現在に至る。

第623回理事会 議事録

日 時：2023年1月10日（火）12：00～12：30

方 法：日本人会 2階 ボールルーム（オンライン参加あり）

出席者：（敬称略）

（日本人会）会頭：藤

副会頭：河田、土橋、江口、河野、小林、重松

運営担当理事：杉浦、仙波、馬場、村上、小関

理事：神田、佐々木、藤本、木村、谷口、中西、中條、稲垣、

久保田、杉島、柴田、菅原、福地、宮本

参与：高橋、中西、久富

事務局：梁

（オンライン）理事：富井、横山、谷内、澤田

計34名

藤会頭が議長となって開会した。

議 事：

1. 前回（第622回）議事録の承認

藤会頭が前回（第622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) 「選挙委員会設置について」

理事選挙実施のための選挙管理委員会について、委員長に辻井理事、副委員長に渡邊監事、委員に谷内理事、澤田理事、梁事務局長を指名する旨、藤会頭より説明があり、諮られたところ、異議なく承認された。

(2) 入退会について

梁事務局長より1法人会員からの入会申請、11法人会員、3個人会員からの退会申請があったとの説明があり、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714社、個人会員63名、計777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

藤会頭から、前回の理事会以降、各部会、委員会の視察会や懇親会、経営相談などが実施されたこと、および今後の予定について、報告があった。

(2) 部会・委員会・基金からの報告

- ・藤会頭から「2022年JCCI基金贈呈式」について、
- ・会員サービス委員会の小林委員長から「2022年JCCI会員懇親パーティ」について、報告があった。

(3) 大使館ならびにジェットロからの報告・連絡事項

- ・日本大使館の高橋公使より、1月日本政府の要人来星について説明があった。

以 上

<入会承認会員一覧（2023年2月理事会）>

会 員 名	格付	備 考
BOLLORE LOGISTICS SERVICES ASIA-PACIFIC PTE LTD [貿易・運輸部会]	C (法人)	Shipping agencies (freight) (52222) and General Warehousing (52101) 現地法人（現地独立資本/個人事業主） 設立登記：1984年5月 従業員数：27（現地邦人1）
NISSEI COMPANY. LIMITED (SINGAPORE BRANCH) [貿易・運輸部会]	C (法人)	合成繊維、合成樹脂、炭素繊維、セラミックス 等の販売並びに加工 支店 設立登記：1995年11月 従業員数：1
Ms. Maika Harada (JAPANESE ASSOCIATION CLINIC, SINGAPORE) [生活産業部会]	D (個人)	Medical Clinic その他 設立登記：1985年5月 従業員数：18（現地邦人10）
Mr. Taro Watanabe (JOHNSON & JOHNSON INTERNATIONAL (SINGAPORE) PTE. LTD) [第二工業部会]	D (個人)	上市前製品の戦略立案、及び価値最大化に向け たアジア各国との連携、データ取りまとめなど を主に行っております。 その他 設立登記：2018年5月 従業員数：現地邦人2

最近の推移：('20年12月) 815会員、('21年1月) 805会員、('21年2月) 801会員、('21年3月) 800会員、('21年4月) 795会員、
('21年5月) 796会員、('21年6月) 793会員、('21年7月) 791会員、('21年9月) 789会員、('21年10月) 791会員、
('21年11月) 793会員、('21年12月) 793会員、('22年1月) 784会員、('22年2月) 783会員、('22年3月) 782会員、
('22年4月) 779会員、('22年5月) 777会員、('22年6月) 779会員、('22年7月) 777会員、('22年9月) 784会員、
('22年10月) 789会員、('22年11月) 789会員、('22年12月) 789会員、('23年1月) 777会員

Eメールアドレス ご登録・ご変更等のお願い

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素より弊所活動にご支援・ご協力を賜り、誠にありがとうございます。

シンガポール日本商工会議所では、Eメールを通じて、セミナーや視察会の他、機関紙「月報」（電子版）のご案内、JCCI基金活動のご紹介など、幅広い情報をお送りさせて頂いております。

法人会員の皆様におかれましては、複数の方のEメールアドレスをご登録頂き、事業へご参加頂けますと幸いです。（何名様でもご登録頂けます。）

敬具

記

<新規登録方法>

- ・ご登録をご希望のEメールアドレスを、info@jcci.org.sgまでお送りください。
メールの件名には「Eメール新規登録」とご記入下さい。

<登録変更方法>

- ・現在、ご登録頂いているEメールアドレスと、新しく送付先にするEメールアドレスを、info@jcci.org.sgまでお送りください。
メールの件名には「Eメール登録変更」とご記入下さい。

<登録削除方法>

- ・削除を希望されるEメールアドレスを、info@jcci.org.sgまでお送りください。
メールの件名には「Eメール削除希望」とご記入下さい。

<本件担当> JCCI事務局（担当：Doris） [E-mail : info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg) Tel : 6221-0541

<新規入会会員紹介>

会社名 (英)	JOHNSON & JOHNSON INTERNATIONAL (SINGAPORE) PTE. LTD (個人会員)	
登録代表者名 (日・英)	渡辺 太郎 WATANABE Taro	
所在地	2 Science Park Drive, Singapore, 118222	
電話番号	8435 - 8129	
事業内容	製薬企業として医薬品のアジアパシフィック地域におけるマーケティングを行っています。	
会社概要	ジョンソン・エンド・ジョンソングループは米国を本拠地とするヘルスケアカンパニーで医療機器、コンタクトレンズ、一般用医薬品、医療用医薬品などを取り扱っています。その中でヤンセンファーマは医療用医薬品を取り扱っており、循環器/代謝/網膜、免疫、感染症、精神神経疾患、癌などを注力領域としています。	

2月 JCCI イベント写真

2月21日 建設・不動産部会主催ウェビナー「Built Environment Industry Transformation Map (BE ITM)」及び「Green Building Development in Singapore」



写真の方 (左から右)
上: Lew氏、谷内部会長 (TAISEI CORPORATION)、Ng氏、
下: Tan氏 (Building and Construction Authority)、事務局 (Wendy)



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) ※配信前に費用のお支払いをお願いいたします。お振込みの後、事務局まで支払の証票書類をお送りください。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 (2023年2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、お振込み後の支払の証票書類とあわせて、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2MB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ございます。)
- 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。

以上

アクセス案内

Access

シンガポール日本商工会議所

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore (JCCI)

住所
Address

10 Shenton Way, #12-04/05 MAS Building Singapore 079117

電話番号
Telephone

(65) 6221-0541

i 事前登録のご案内

Notice of Pre-registration

MASビルのセキュリティ上の理由から、お越し頂く方全員の事前登録が必要となります。

Due to security reason of MAS Building (Monetary Authority of Singapore), all visitors must be pre-registered prior to their arrival at MAS Building. To facilitate pre-registration, JCCI will need to obtain following details.

- 1 名前(英語) / Your name
- 2 NRIC(The National Registration Identity Card)、FIN(Foreign Identification Number) をお持ちの方は、番号の下4桁。NRIC もしくは FIN番号をお持ちでない方は、パスポート番号。
/ Last 4 characters of your NRIC, FIN number (e.g. 123A). If you do not have NRIC or FIN number, please provide your passport number.
- 3 携帯電話番号 / Mobile Number
- 4 国籍(シンガポール国籍・シンガポール永住権・その他) / Nationality (Singapore Citizen・Permanent Residents・Others)

以上4点をメールもしくはお電話にて、必ず事前にご連絡をお願いいたします。

Please inform your particulars at least a day before your visit.

アクセス Access

電車でお越しの方 By Train

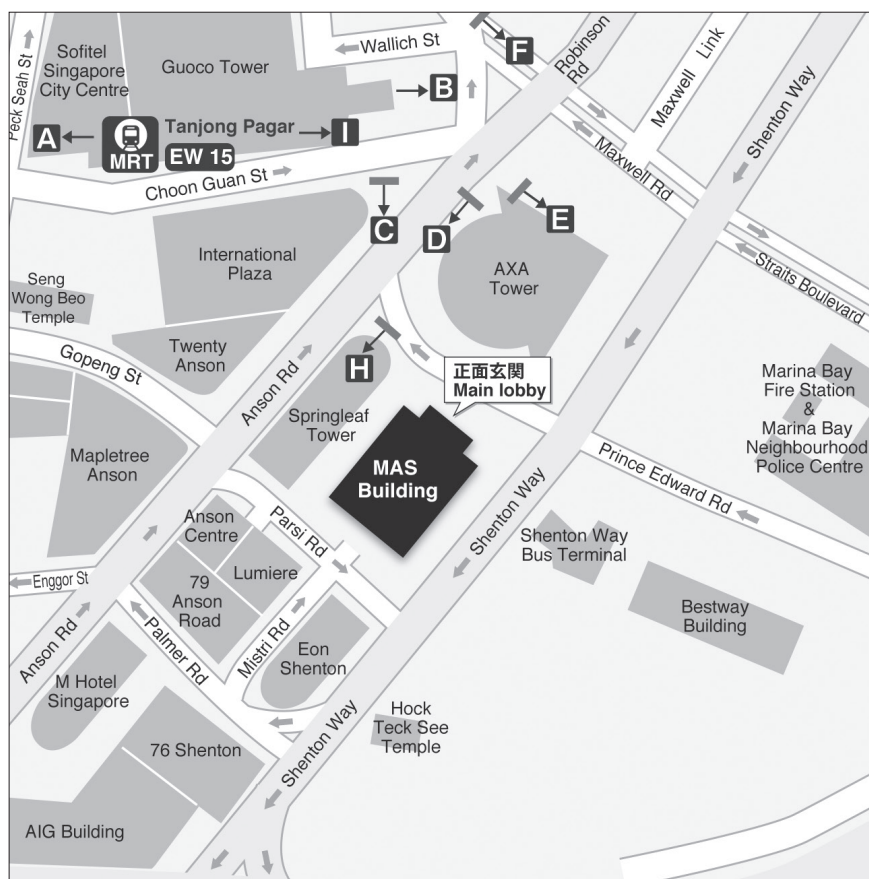
Tanjong Pagar 駅下車 (East West MRT line)
(C/D/H 出口) から徒歩約5分
5min walk from C, D & H
(Tanjong Pagar station, East West MRT line)

車でお越しの方 By Car

MASビルには駐車場がございませんので、お近くの駐車場をご利用下さい。
Please note that public carpark is not available at MAS Building. Kindly find nearest carpark.



地図はこちらからも確認ができます。
You can also check map from here.



月報 March, 2023

編集後記

今月も月報を最後までご覧いただき、ありがとうございます。

シンガポールでもついに公共機関でのマスクが任意となり、3年ほど続いたシンガポールのコロナとの闘いもひと段落といったところでしょうか。不安と共に始まったサーキットブレーカーから生活が一変し、先が見えない中で力を合わせ協力する中で、この国のリーダーシップに励まされ、感嘆された方も多いかと存じます。ビジネスに関しては勤務場所、仕事の方法も含めコミュニケーションの形も以前と比べ大きく変わりましたが、状況に合わせて速やか且つ柔軟に対応していく企業の在り方には心強さと希望を感じました。

ポストコロナでますますご活躍される皆様これからご参考にしていただけるような月報を今後もお届けできるよう、広報委員一同尽力してまいります。また最近ではコロナよりも家賃の問題を多く耳にするようになりました。コロナを乗り越えた皆様が、見える敵（大家）にも力強く立ち向かわれ、勝利されることを切に願っております。

さて、今月の表紙は一定早く春の訪れを感じられるような爽やかな桜の写真です。常夏の国に住んでいても、春がくるとやはり日本の桜を想う気持ちが自然と溢れてくるように感じます。ご多忙の中大変興味深い記事を執筆頂いた皆様、本月報をお読みいただいた皆様に心よりお礼申し上げます。

(編集後記担当：DELOITTE & TOUCHE FINANCIAL ADVISORY SERVICES PTE LTD 安田雅子)



永見

安田

○名前：永見 亜弓 (ながみ あゆみ)
○出身地：広島県広島市
○在星暦：15年6か月 (2007年9月～)
○会社名：JAC RECRUITMENT PTE. LTD.
○仕事内容：人材紹介会社での営業、人事、ビザ周りのコンサルテーション
○趣味：写真 (アルビレックス新潟シンガポールオフィシャルフォトグラファー、One & Co オフィシャルフォトグラファー、J+Plus オフィシャルフォトグラファー)
○シンガポールで一番素敵だと思うところ：多種多様な人々や文化、人の温かさ、コンパクトさ
○読者の皆様へ：様々な業界の方の、様々な視点で寄稿していただくこの月報は、たくさんの気づきを与えてもらえます。編集に携わることで、少しでもみなさまのビジネスのお力になれば幸いです。コロナも終息に近づきつつある今、様々なイベント参加したり、カメラを片手にうろちょろしておりますので、リアルにお会いできますことを楽しみにしております。

○名前：安田 雅子 (やすだ まさこ)
○出身地：東京都
○在星暦：14年6か月 (2008年9月～)
○会社名：DELOITTE & TOUCHE FINANCIAL ADVISORY SERVICES PTE LTD
○仕事内容：M&A 支援業務
○趣味：旅行、サックス演奏
○シンガポールで一番素敵だと思うところ：安全といつでもゴミを捨てられるダストシューター
○読者の皆様へ：今月号も多様なテーマでの月報をお届けいたしました。コロナ前後で、皆様の考え方・関心事にも変化がありましたでしょうか。興味がある業界などがございましたら、教えていただければ幸いです。

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.
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/>

< 2023年4月号月報 年次総会特集号掲載予定記事一覧 >

- 2023年 年次総会議事録
- 2023年 年次総会／開会宣言・会頭挨拶
- 新会頭 就任挨拶
- 駐シンガポール日本国特命全権大使 石川 浩司 様 御祝辞
- 事業報告書 (総括編・事項編)
- 2023年度 役員名簿
- 2022年度 収支決算／2023年度 収支予算

※タイトル及び記事内容については、執筆者の都合により変更される場合があります。

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850部(2023年2月現在)

メール配信数

約2,200通(2023年2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

ダイレクトに情報発信しませんか？

WEBバナー広告 大募集

**B12
P11**
キャンペーン
実施中

お得な
特典

B12P11とは？

(Buy 12 months & Pay 11 months)

年間契約で**1か月分無料!**

会員の皆様の事業・商品PR情報を掲載!

メリット

1

宣伝効果

自社のホームページへの誘導ができ、アクセス数のアップが望めます

メリット

2

費用対効果

年間申込時には月々**SGD165**(GST別)と非常に安価(B12P11利用時)
※1月当たりSGD180(GST別)で1か月単位での利用も可

メリット

3

SEOの効果

自社の検索ランキングを上位にあげることができます

JCCIのホームページは、
月あたり約20,000ビュー!



シンガポール日本商工会議所HP (<https://www.jcci.org.sg/>) トップページ

サービスご利用の流れ



info@jcci.org.sgへ
本サービスご利用
希望の旨をご連絡
ください。



申込書をご記入いた
だき、掲載内容を
確認いたします。



バナー広告の掲載
確定後、請求書
(E-invoice) を
お送りします。

本件担当

JCCI事務局(担当:リンゴ)
お気軽にお問い合わせください。

E-mail

info@jcci.org.sg

