

シンガポール日本商工会議所

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



駐在生活スタート!
30年余の診療経験で皆様の
健康管理をサポート致します



出張前の予防接種はお早めに

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

www.japan-green.com.sg

総合診療の
オーチャード本院

ジャパングリーンクリニック

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

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

休診日 日曜日、シンガポールの祝日

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

Eメール reception@japan-green.com.sg

電話 6734-8871

ファックス 6733-1213

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



パラゴン



健康診断ロビー

オフィス街の
身近なクリニック

ジャパングリーンクリニック
シティ分院

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

受付時間 月～金曜日 09:00～12:30 14:30～17:30

休診日 土曜日、日曜日、シンガポールの祝日

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

Eメール citybranch@japan-green.com.sg

電話 6532-1788

ファックス 6532-7673

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



ワン・ラッフルズ・プレイス



海外生活をサポートする総合医療センター
ジャパングリーンクリニック

ジャパングリーンメディカルグループ: シンガポール・ロンドン・上海・岡山

2017
SEP

月報

CONTENTS

<特集>

- アジア通貨危機から20年、危機の再来はあるか p02
BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ
井野 鉄兵
- 東南アジア政治をどう読み解くか～リスク管理とビジネス機会の獲得のために～ p08
UZABASE ASIA PACIFIC PTE. LTD.
川端 隆史
- 東南アジアにおけるベンチャー企業 M&A (合併・買収) の可能性と留意点 p13
DELOITTE & TOUCHE FINANCIAL ADVISORY SERVICES PTE LTD
片岡 亮裕
DELOITTE TOHMATSU VENTURE SUPPORT CO., LTD.
西山 直隆
- 「働き方改革」について海外四方山話と一考 p17
FUJI XEROX SINGAPORE
山川 裕士

<業界プラス1 観光>

- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向け盛り上がる訪日需要をブームで終わらせないために p24
～東京がロンドンから学べること～
ALL NIPPON AIRWAYS CO., LTD.
石井 智二

<事務局便り>

- 2016年寄付先団体・奨学生紹介 p27
- 日本シンガポール協会便り p29
- 7月イベント写真 p30
- 編集後記 p33

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：小寺 修二 KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE LTD
写真タイトル：ポートキー周辺

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.jccci.org.sg>

アジア通貨危機から20年、危機の再来はあるか

Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ
Senior Analyst, Global Markets Research
井野 鉄兵



はじめに

本稿執筆にとりかかる直前6月、世界の金融環境は潮目が変わったのではないかと思える出来事が相次いだ。すでに利上げにとりかかっている米国のみならず、欧州などの先進国がこぞって金融政策の正常化（≒引き締め、利上げ）の方針を打ち出したのだ。

振り返ると、2008年9月のリーマンブラザーズ破綻を契機とした世界的な金融危機以降、米国、欧州そして我が国も含めた先進国が揃って積極的な金融緩和を実施した。欧州ではギリシャ危機への対応などもあり、今日に至るまで先進国各国の「危機対応」が続いている。そうしたなか、危機対応の終了方針をいち早く決めたのは米国だった。米国の中央銀行にあたる連邦準備制度理事会（FRB）は、2015年12月に金融危機後初の利上げを実施し、ゼロ金利を解消。2016年12月、今年3月、6月と段階的に金利を引き上げている。さらにこの6月には、ゼロ金利政策に加えて実施してきた量的緩和（金融市場から米国債などを買い取り、資金を供給する政策）の解消を進める具体的な方針も示した。

加えて、これと前後するタイミングで、欧州中央銀行（ECB）、イングランド銀行（英中銀、BOE）あるいはカナダ銀行（加中銀、BoC）が相次いで金融政策の正常化へのスタンス転換を示唆した。また、国際決済銀行（BIS）もこうした動きを支持するように、先進国中銀は金融引き締めに転じる必要があると指摘。次に態度変化を表明するのは豪州ではないか、との観測が強まっているほか、我々が日本銀行も、自身は懸命に否定しているものの、「異

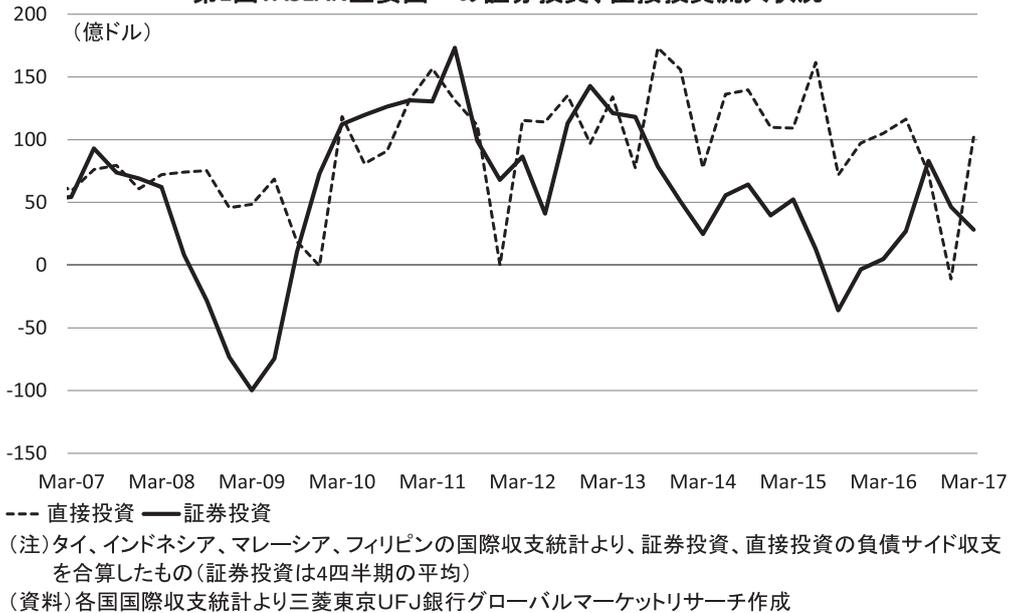
次元の金融緩和」からの出口戦略についての議論から自由ではいられなくなっている。世界の金融環境は全般的に正常化へ動き出していると言えよう。

金融政策正常化で東南アジア金融市場はどうなる

当方を含めたJCCI会員各社が主な活動の舞台としている東南アジア各国は、先進国の危機対応による恩恵に与ってきた面がある。たとえば、先進国の金融緩和拡大とともに域内への投資の動きが活発化した。この間、出資や増資、買収などの直接投資のみならず、株式、債券投資といった証券投資での資金流入も活発だった。証券投資は、米国の量的緩和拡大に歩調を合わせるように増加し、2014年に米国が量的緩和の拡大を停止して以降は伸びが鈍化していることがわかる（第1図）。こうした経緯を振り返るに、米国にとどまらず先進国が金融引き締めに傾倒し始めたことにより、先進国への資金の逆流＝域内各国からの資金流出が活発化することが懸念されている。

ちなみに、2008年の金融危機そのものが未曾有のもので、金融市場における危機対応も質、量ともに過去に例のないものであったことから考えると、今後進められるであろう危機対応からの脱却も、金融市場としては未経験のことで、どのような事態が起こるかを予想することは非常に難しい。こうしたなかで東南アジアからの資金流出と言って脳裏をよぎるのは、やはり1990年代終盤の「アジア通貨危機」であろう。アジア通貨危機では、通貨の急落や資金流出により、各国経済が大きくダメージを受け

第1図: ASEAN主要国への証券投資、直接投資流入状況



た。このところ筆者が活動するにおいても、同じことが再び繰り返されるのか、との懸念が根強いことを感じる。したがって本稿では、アジア通貨危機とはどういう出来事だったのか、その後、東南アジア各国はどのように時を過ごしてきたのかをみていくことで、危機の再来があるかを考えていく。

アジア通貨危機を振り返る

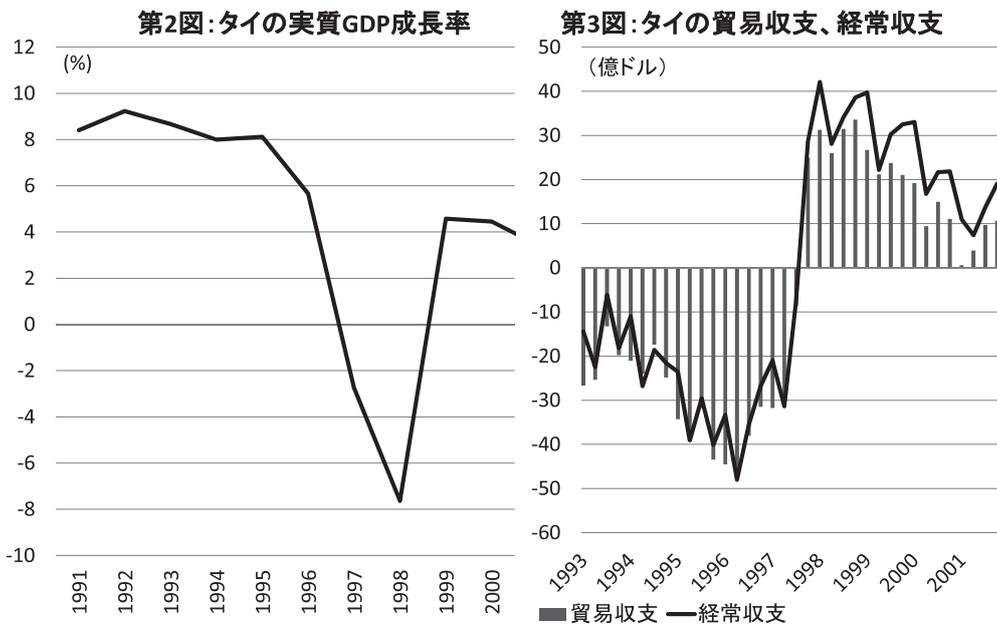
奇しくもこの7月2日、アジア通貨危機の引き金となったタイバーツの通貨制度変更から20年を迎えた。日経新聞など本邦メディアでも特集が組まれていたことから、我々日系企業にとって、いかに影響の大きい出来事であったかを改めて感じる。

90年代のタイ経済は、現在とはだいぶ様相が異なっていた。まず、前年比9%前後の実質成長が続く一方、貿易赤字(輸入>輸出)を主因とする経常収支の赤字を抱えていた(第2図、第3図)。次に金融面では、経常赤字を穴埋めするべく、金利水準を高い状態に保っていた。噛み砕いて言えば、国外からモノを買ってくるための資金が必要な状況であり、それを国外から高コストの資金を受け入れて賄っていたということだ。このとき、通貨バーツはドルに対して一定の水準で固定する「ドルペッグ制」が採用されていた。

しかし、中国が改革開放路線を強化するなか、当

時はまだ人件費の低かった中国への製造拠点移転などが相次いだうえ、1994年には人民元の切り下げも実施された。これで、ドルに事実上固定されているバーツが相対的に上昇し、急速にタイの輸出競争力が低下。結果、タイの実質GDP成長率は、1996年には前年比5.6%まで減速し、経常収支の赤字も対GDPで8%程度まで拡大してしまった。経常赤字穴埋めのため、当局はこの間も高金利政策を維持せざるを得なかった。こうした金融環境下、国内では国外から外貨を短期で調達し、それを本来は長期の資金調達が必要な不動産や、株式などといった資産に振り向ける動きが活発化し、バブルとも言える経済状況になってしまった。さらに、1995年以降クリントン政権下の米国が「強いドル」を標榜し、ドル高が進行したことで、ドルにペッグされているバーツの割高感が強まり、タイの輸出競争力低下に拍車がかかった。

経済実態とはかけ離れ、あるべき水準から外れた金利高、バーツ高など、金融面に「歪み」のある状況が続いていた1997年5月、ヘッジファンドが歪みを突くかたちでバーツに売り仕掛けた(第4図)。これに対しタイ中銀は当初、ドル売りバーツ買いの為替介入により、対ドルでの固定相場を維持。国内の短期金利(翌日物のバーツ借入金利)を3000%に引き上げるなどの措置にも踏み切り、通貨防衛を試みた。ただ、6月30日にはチャワリット・ヨンチャ

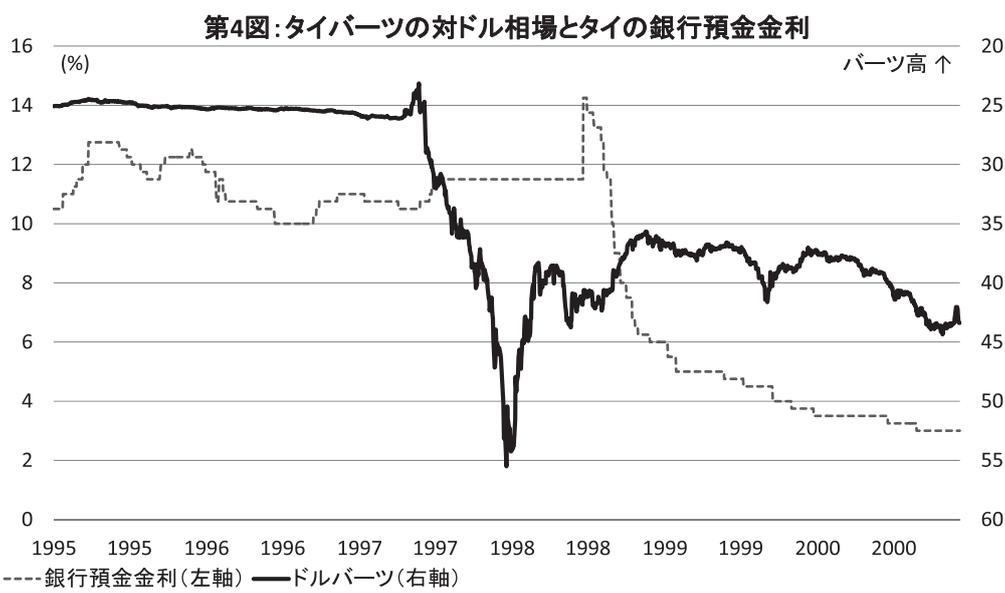


(資料)タイ国家経済社会開発庁、中銀より三菱東京UFJ銀行グローバルマーケットリサーチ作成

イユット首相(当時)が通貨切り下げは実施しないと宣言したものの、自国通貨防衛の介入には、原資となる外貨準備が必要であり限界があった。ヘッジファンドは先物取引も使ってパーツ売りをしていたことから、当局はほどなく、先々の外貨準備枯渇を予期。首相宣言からわずか2日後の7月2日、結局、通貨制度変更、変動相場制への移行に追い込まれた。これは、パーツ安容認を意味し、以降パーツは急落。これまで流入が続いていた国外資金が一気に流出することとなった。

投機筋の「攻撃」は東南アジアにおいて、当時、

似たような通貨政策を採っていたマレーシア、インドネシア、フィリピンに伝播。各国で通貨が急落、資金流出が起きた。各国企業、銀行が増やしてきた外貨建て借入が、自国通貨換算で急増し、売上を自国通貨建てに頼る各国企業の経営は圧迫され、不良債権も増大して銀行破綻なども相次いだ。このように、各国で経済状況が一気に悪化するなか、タイ、インドネシアなどは国際通貨基金(IMF)に資金支援を求めた。しかし、IMFは通貨危機の直接的な原因ではないはずの財政運営等に手を付け各国に緊縮財政を迫るなど、結果として経済状態の悪化に拍



(注)銀行預金金利はアユタヤ銀行における20百万パーツ以上の3か月物金利
 (資料)アユタヤ銀行、Bloombergより三菱東京UFJ銀行グローバルマーケットリサーチ作成

車をかけてしまった（と批判されている）。インドネシアでは、その後、長く政権を維持していたスハルト政権の崩壊にも繋がるなど、混乱が増大することとなった。

アジア通貨危機の記憶と行動

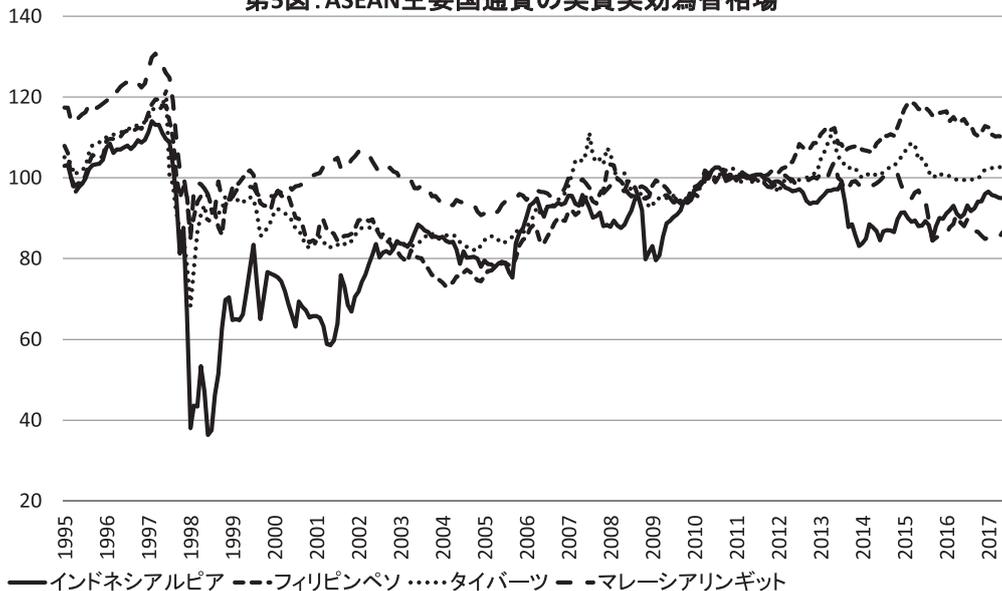
アジア通貨危機からの20年、筆者のように当時を知らない世代が多くなってきている。しかし、各国政府、金融当局の中枢には当時の苦い記憶が残っている。今の幹部クラスは当時、若手あるいは中堅として危機対応にあたったはずだ。まだ、現役として直接的には関与していない世代でも、両親などを通じて間接的に影響を受けているだろう。「あの危機を二度と繰り返さない」という意識は、域内当局者に広く共有されていると言ってもいいのではないか。それがたとえば、外国為替相場の変動制維持や、経常収支やインフレ率といった基礎的条件（ファンダメンタルズ）の改善、対外債務規模の抑制あるいは外貨準備の蓄積といった各国別の対策、あるいはチェンマイイニシアティブなど国家間で連携しての対策に繋がり今日に至っていると見えよう。

アジア通貨危機を振り返ると、まず、先にタイの例をみたように、外国為替相場を対ドルで固定あるいはそれに近い形で変動を抑制しようとしていたことが、金融面での歪みを生む要因であったと考えら

れる。その点、現在は多くの国が、程度の差こそあれファンダメンタルズに応じた為替相場の調整が起こることを許容し、歪みが生じにくい状況を維持している。足もと各国通貨の通商関係国との相対的な通貨の強弱を示す実質実効為替相場で見ると、現時点でアジア通貨危機前と比べて割高であるとは言えない（第5図）。これは、ある程度、ファンダメンタルズの変化による通貨の水準調整が起きている証左であろう。また、そもそも、アジア通貨危機のような大幅な通貨安が必要な状況にはないことは、そのファンダメンタルズをみても明らかである。たとえば、国として外貨を稼いでいるかどうかが顕れる経常収支や、国内における通貨価値の裏返しである物価（インフレまたはデフレ）がその指標となるが、タイではアジア通貨危機前にGDP比8%もの赤字を抱えていた経常収支はむしろ8%近い黒字を確保。インフレ率（≒国内における通貨の減価率）も7%台から、ゼロ%近傍となっている。ちなみに、他の周辺国でも軒並み同様の改善がみられている。

次に、通貨急落がアジア通貨危機のような状況に発展するのは、国内において自国通貨を外貨に転換できなくなる時である。言い換えれば、国内市場で自国通貨の対価として「誰もドル（外貨）を売ってくれなくなる」状況だ。外貨での借入がある場合に外貨が調達できなくなると、債務不履行に陥る可能性があり、国内経済が混乱を来す恐れがある。そ

第5図：ASEAN主要国通貨の実質実効為替相場



(資料)国際決済銀行より三菱東京UFJ銀行グローバルマーケットリサーチ作成

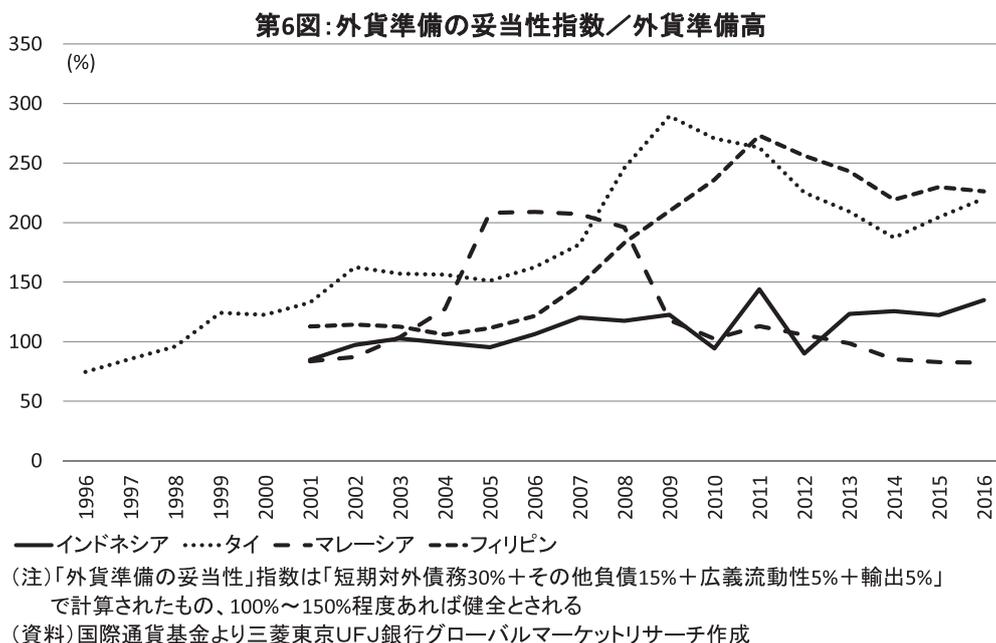
れを防ぐには、資金流出の恐れがある資金量に対して、国内に十分な外貨の備えがあるかどうかが問われることになる。この点での処方箋は、対外債務の規模縮小、期間の長期化、あるいは外貨準備の拡大などが考えられる。

実際、アジア通貨危機前のタイでは、高金利により短期対外債務（1年以内に返済が必要な対外債務）が拡大した一方、外貨準備の蓄積が足りなかったことがわかってきた。それ以来、対外債務残高の多寡、危険性を計る指標として、短期対外債務残高が外貨準備に占める割合が注目されるようになった。各国ともアジア通貨危機後の経済成長もあって、対外債務残高は増加しているものの、総額に対する短期対外債務の割合は低下しているうえ、外貨準備に占める割合も低下してきている。また、外貨準備の必要量という観点では、こうした対外債務だけでなく、広義の流動性なども加味してIMFが開発した「外貨準備の妥当性」の指標が参考になる。これをみても、2016年末時点では、マレーシアを除いて概ね必要とされる外貨準備高を有しており、備えはできていると言えそうだ（第6図）。

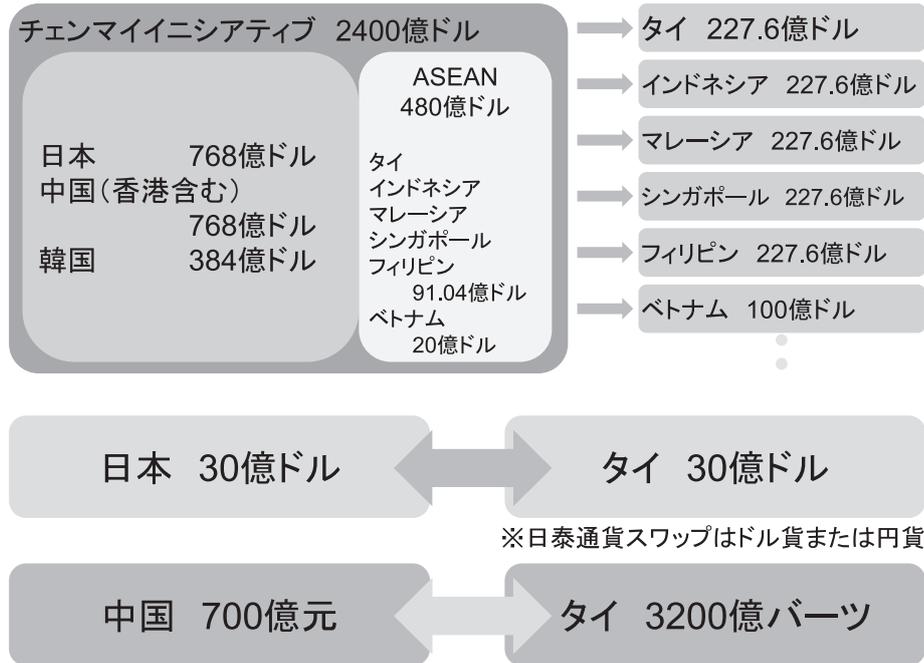
こうした構造転換（＝危機を未然に防ぐ対策）に加えて、セーフティネットの構築（＝危機発生時の対策）も進んでいる。アジア通貨危機当時は、IMFに支援を求めることくらいしか抛り所がなかった一

方で、IMFは危機発生の要因、個別国の事情を考慮せず、画一的に厳しい財政緊縮や金融引き締めを求めたことで、経済的なダメージを拡大させたとの批判については前述の通りである。（先ごろ韓国ではこれを題材として映画が公開されたようだが）少なくとも、支援を求めた側にはそのトラウマが残っている。

域内においては、IMFに依存しない資金調達手段の確保を念頭にした国際協調の枠組がつくられ、強化する動きが続いている。2000年5月にASEANと日中韓で合意された「チェンマイニシアティブ」がその代表格で、これは、各国間でそれぞれ二国間の通貨スワップ協定を結び、急激な資金流出に対処するための外貨を融通しあう仕組みだ。現在ではこの二国間協定が一つにまとめられ、各国が一定資金の提供を約束するかわりに自国で万一のことがあれば引出ができるという仕組みに発展している。その一部はIMFに支援を求めずとも利用することが可能となっており、各国の利用を促しやすくする工夫も施されている。このほか、我が国などは各国と個別の通貨融通協定を結んでいるほか、もちろんIMFはアジア開発銀行（ADB）による支援も準備され、重層的なセーフティネットが準備されていると言える（第7図）。



第7図： 通貨融通のイメージ図(タイのケース)



(資料)日泰両国財務省より三菱東京UFJ銀行グローバルマーケットリサーチ作成

おわりに～同じような危機は起きないだろう

ここまでみると、この10年弱でアジアへの資金流入がもたらされたことには変わらないが、今後、先進国の金融政策が反転することで懸念される資金流出は、根本的にアジア通貨危機とその性格が異なるもの、つまりはアジア各国の経済状態を起因とするものではないと言えよう。また、欧米を中心とした先進国の金融緩和が巻き戻されることで、アジア各国からの資金流出が起こる可能性はあるものの、通貨急落による国内での外貨不足といった「第2次アジア通貨危機」とも言える事態には発展しづらいと考えられる。当然のことながら、通貨安そのものを防衛することは難しいが、各国ともさらに危機へ備えを強化することはできる。

実際、このところ各国中銀は、外貨準備の積み立てを急いでいる。表向きは通貨高を阻止して輸出競争力を維持することが目的と言えそうだが、アジア通貨危機から20年の節目を迎え、各国の備えには注目されやすく、そのタイミングでの健全性アピールは、無用の「攻撃」を回避するためにも必要な自衛手段である。こうした各国の高い意識が続くうちは、つまり喉元過ぎても記憶のあるうちは、やはり

アジア通貨危機が再来する可能性は低いのではない。この記憶を風化させず、次の世代に伝承していくことができるかが課題であろう。その点、アジア通貨危機20年の節目に金融環境の潮目が変わったことは、それを肝に銘じるうえでも有為であると考えられる。

執筆者氏名
井野 鉄兵 (いの てっぺい)

経歴
2003年 国際基督教大学教養学部卒業、株式会社東京三菱銀行入社。
国内営業店、金融市場部等を経て2013年よりアセアン金融市場部にてグローバルマーケットリサーチアナリスト。
趣味は旅行と食事、祭（神輿）と伝統芸能鑑賞

東南アジア政治をどう読み解くか ～リスク管理とビジネス機会の獲得のために～

Uzabase Asia Pacific Pte. Ltd.
Chief Asia Economist
川端 隆史



はじめに

外国でビジネスを展開していく上で、カントリーリスクの評価は重要な論点だが、様々な視点がある。大きく分ければ、1) マクロ経済・金融市場に関するリスク、2) 自らの企業が所属する業界の投資制度や規制についての制度変更リスク、そして3) 政治・社会リスクである。このうち、1) と2) については、日系企業でも自社で、あるいは取引先の金融機関、JETRO、外部コンサルタントなどを活用して、比較的よく調査は行われていると言えるだろう。

だが、3) の政治リスクの評価が難しい。政治において、ひとたび大きな変動が起これば、短期的な景気リスクなどよりも、企業にとっては大きくて深いダメージを負いかねない。一方で、東南アジア諸国では政治主導で様々な開発・経済政策が導入される。これらは政治動向を観察することで、ビジネス機会を的確に把握することにもつながるだろう。

それにも関わらず、政治情勢のフォローは容易ではない。なぜならば、歴史や文化に深く根ざして形成された政治制度に基づいて行われ、かつ、より短期的には主要政治家の動向などミクロな情報も追う必要があるからだ。時には英語だけでなく、現地語の情報まで視野にいれなければならない。とはいえ、各国の政治制度を中心とした骨太な理解、いわゆる「ツボ」を理解することで、大筋をフォローすることは可能だ。そして、当面の政治シナリオを望ましい場合、現状維持程度の場合、そして悪くなる場合というように、簡単に3つ程度のシナリオを想定しておくだけでも効果的だろう。

本稿では東南アジアに共通する政治の特徴について解説したあと、一定の政治変動リスクを抱えるタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンについてポイントを述べていき、最後に参考となる書籍を紹介して結びとしたい。

1. 実利的な軸で動く東南アジア政治

(1) イデオロギー性の弱い東南アジア

現在の東南アジア諸国の政治情勢は、世界的に見れば比較的安定しており、危機的な状況になるリスクは限定的だ。しかし、大統領選挙や議会選挙を通じて政権交代は起こりうるし、タイでのクーデター発生やフィリピンのドゥテルテ政権誕生のように予見が難しかった事例もある。

他方、東南アジア諸国の多くは、「右」や「左」といったイデオロギーで政治を分析することが難しい。この点は、ブラジルやアルゼンチンといった中南米の新興国とは異なる。ナショナリズムという軸はある程度、分析枠組みとしては有効だが、基本的には各国とも大統領候補の人的サークルや、主要政党の力関係や合従連衡で政治が動いている。イデオロギーが軸ではないということは、外資企業にとってはある意味で幸運だ。政権交代が起こっても、政策が180度転換する可能性が低いと言える。

最近では最も心配されたフィリピンでも、ドゥテルテ新政権（2016年～現在）の経済政策はアキノ前政権の方針を概ね踏襲しており、企業活動に大きくマイナスとなる「奇抜な」政策は採用していない。つい、麻薬戦争など目立つ言動に目が奪われてしまうが、経済政策については全体をみれば比較的

無難な方向性だ。

インドネシアのジョコウィ政権（2014年～現在）についても、2014年の大統領選の時点では外資に対して抑制的な政策をとる可能性などが懸念されたが、蓋を開けてみれば、そのようなことは起こらず、むしろ、投資調整庁（BKPM）でワンストップサービスを行うための改組や汚職撲滅に力を入れるなど、長期的には外資企業にとっては歓迎すべき政策が中心だ。近年の選挙で野党が躍進しているマレーシアでは、野党が掲げる政策は決してビジネスに対してアンフレンドリーなものではない。むしろ、大枠としては現政権と似通った部分も少なくない。

このように、東南アジア政治は、一般的に言われる政治の「右」や「左」といったイデオロギーは争点にならず、大統領候補や政党によるパワーポリティクスという側面が強い。

(2) 政治とビジネスグループ

東南アジア政治を見るうえで見逃せない重要な点は、財閥企業をはじめ、巨大なグループ企業の存在だ。その是非を主観的に議論することはさておいても、財閥企業の中枢人物の係累が政治家として活躍している事例は少なくない。

インドネシアのゴルカル党の党首であるアブ・リザール・バクリー氏は、バクリー・グループという資源を中心としたコングロマリットの総帥である。同じくゴルカル党で副大統領まで経験したユソフ・カッラ氏も、ビジネスパーソンとして大きな成功を収めている。タイは一族のなかから、ビジネスや政治へと、それぞれが向く分野を生かして姻戚関係者を活用する傾向が見られる。タックシン元首相はその典型中の典型であるが、そのタックシン・ファミリーによる政治を手厳しく批判した野党のアピシット民主党党首も貴族の出身である。政治と直接的なつながりが見えにくくても、マレーシアの場合は、伝統的に資本蓄積の大きい華人系企業グループが政府の大型プロジェクトを請け負うことは一般的である。

東南アジア各国の経済成長の一翼を担うのは、こうした企業グループだ。インドネシアのサリムグループやタイのCPグループ、マレーシアのYTLグループのような比較的歴史の長い財閥だけでなく、

マレーシアのエアアジアグループやインドネシアのスルヤ・パロが率いる各種企業のように、新興でありながらも巨大なグループへと成長した企業も登場し、プレーヤーが多様化してきている。

以上のような東南アジア政治の全体的な特徴を踏まえて、以下ではタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンに関して、政治情勢を理解するためのポイントをコンパクトに紹介していきたい。

2. タイ：軍、政党、王室

タイは、製造業を中心として日系企業の生産基盤として不可欠の存在だ。近年はサービス業の進出も著しい。そして、タイを足がかりとしてミャンマー、カンボジア、ラオス、ベトナムといったインドシナ諸国のハブとして、現地法人の役割も強化に向かっている。

タイは政治変動が比較的大きな国でもある。それにも関わらず、経済やビジネスに直接的なダメージが及ばないことは、第2次世界大戦後の比較的早い時期に外国からの直接投資（FDI）を受け入れる制度が整備されたことや、投資委員会（BOI）が時の政権の動向に影響されずに、迅速に外資企業に対応する窓口としての役割を確立してきていたことが大きい（注：投資規模やセクターによっては、政治決定が必要な投資もある）。

タイ政治では、「クーデター」が重要なキーワードである。近年の東南アジアにおいて、クーデターが成功したケースはタイのみである。カンボジアはポストUNTAC暫定統治期（1992～93年）以降、インドネシアはスハルト体制の崩壊後にクーデターは発生していない。フィリピンはアロヨ政権期（2001～10年）にクーデター未遂が露見したが成功には至らず、マルコス政権崩壊以降には成功事例はない。マレーシアでは軍に対するシビリアンコントロール（文民統制）が有効に働いている。

ただ、タイでは「クーデター」によって社会が大混乱に陥り、外資企業が流出するという危機的な状況にも陥らず、国民も外国人も平常通りに過ごしていることも特徴的だ。こうした状況を指して「制度化されたクーデター」とも呼ばれ、政党政治が暗礁に乗り上げた状況を打開するために、国王の承認を受けて暫定的に軍が統治を行い、世論も概ね支持を

するというパターンが続いてきた。

タイ政治の当面の焦点は、2018年後半にも行われる見込みの総選挙に向けた動きである。2014年にクーデターが発生して以来、現在のプラユット暫定政権が続いている。一方、クーデターの根源となったタクシン派と反タクシン派という政治対立は無くなっていない。タクシン・ファミリーは、タクシン元首相は実質的に帰国ができない状況が続き、インラック前首相は米補助金制度をめぐる裁判が行われている。だが、タクシン・ファミリーには他にも有力な政治家がおり、その動向が注目される。

また、第2次世界大戦後のタイを発展に導いてきたプミポン国王が2016年に崩御した。王室の動向は外部にはほとんど明らかにならないが、タイの象徴のシンボルであり、時として政治と社会に実質的な影響を及ぼす王室の動向も留意しておくべきだ。



インラック政権崩壊直前にバンコクにあるルンビニー公園を反タクシン派デモ隊が占拠 ©川端隆史

3. インドネシア：繰り返される政党の合従連衡

インドネシアにおける最も重要な政治イベントは大統領選挙である。大統領の任期は1期5年間であり、最大2期10年となっている。この制度が変更されない限り、最重要イベントである大統領選は5年に1度やってくると理解しておけば良い。次回の大統領選挙は2019年の予定だ。すでに水面下で様々な動きがあるとされているが、ジョコ大統領の再選が最大の焦点だ。今後、新たな有力候補が浮上してきたり、その候補を大統領に当選させたりするために、新党が設立される可能性も十分に考えられる。

国会にあたる国民協議会の選挙は5年に1度行わ

れる（次回は2019年）。大統領選と直接には連動しないが、大統領選の前哨戦とも位置付けられる、主要政党の議席獲得状況が大きな話題となる。1998年のスハルト独裁政権が崩壊した後は、突出した政党が存在していない。安定して一定の議席数を確保し続けている政党は、スハルト時代の翼賛体制を支えたゴルカル党であるが、スハルト失脚の後を継いだハビビ政権を除けば、ゴルカル党から大統領は登場していない。スシロ・バンバン・ユドヨノ前大統領（2004～10年）は、民主主義者党を新たに設立して軍から政界に進出し、ジョコ・ウィドド大統領は闘争民主党が政治基盤だが、最大のバックアップは「名も無き市民」たちからの支持である。

当面は、有力政党であるゴルカル党、民主主義者党、闘争民主党を3軸としつつ、グリンドラ党（大統領選でジョコ氏に敗れたプラボウォが設立した政党）、イスラーム系の国民信託党・民族覚醒党・福祉正義党が第2グループとなって、合従連衡による政治が行われてくとみられる。

インドネシアでは「ねじれ国会」が起こることもある。実際、ジョコ新政権が誕生したときは、議会は少数与党であった。しかし、徐々に「勝ち馬に乗る」かのように各政党がジョコ大統領への指示を表明してきた。これは、インドネシア政治がイデオロギーよりも、実利的かつ政治的な動機で合従連衡が行われることの好例と言える。

また、インドネシアでは大統領令に強力な力がある。議会を通さずに、大統領令を通じて、重要な経済・社会政策が実施されることも少なくない。インドネシアで活動する企業としては、大統領令や大統領自身、そして、そのアドバイザーたちがどのような考えを持っているかを探ることは重要だろう。



2014年インドネシア大統領選挙期間中に街中に掲げられた看板。左がジョコ現大統領。 ©川端隆史

4. マレーシア：政権交代はありうるのか

これまでのマレーシア政治は比較的安定していると評価されてきた。1969年に発生した民族暴動(5.13事件)という苦い経験はあるものの、1957年にマレー半島部がマラヤとして独立以来、一貫してUMNO(統一マレー国民組織)、MCA(マレーシア華人協会)、MIC(マレーシアインド人会議)を軸とした連合与党が政府を形成してきた。現在の国民戦線(BN)である。首相は、実質的に議会の多数派の総裁が選出され、過去一貫してUMNOの総裁イコール首相という状態が続いてきた。

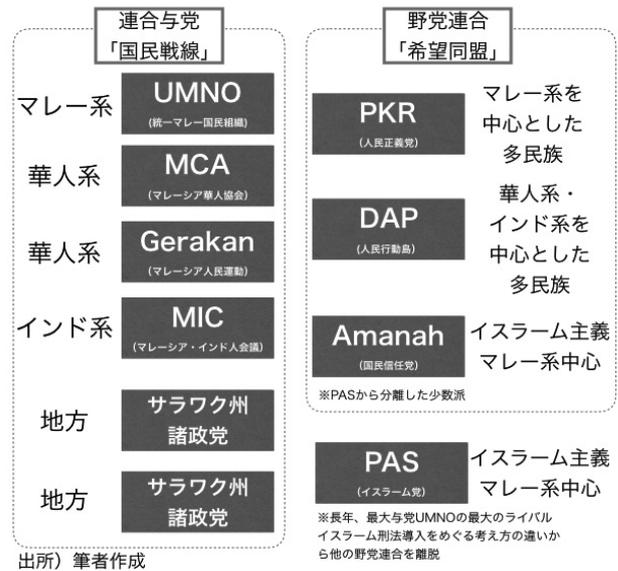
過去の総選挙結果をみても、連合与党が常勝して8~9割の議席占有率が当たり前であった。しかし、その傾向が大きく変わる兆しが見られたのが2008年と2013年の総選挙である。どちらの総選挙でも、与党は議席の過半数は確保したものの、3分の2を初めて下回る結果となった。しかも、投票率をみると、マレー半島部で連合与党は50%を下回り、野党が上回るという衝撃の結果となった。現在の与党連合を支えているのは、与党が強いサバ州とサラワク州なのである。したがって、与党連合は半島部で勢力を回復できない限りは、サバ・サラワク州頼みとなる。野党にとれば、半島部での支持をいかに維持し、サバ・サラワク州を切り崩すかが課題だ。

本稿執筆時点では、与党の政権維持を予想するのが体勢であるものの、野党が結束しきっていないという「敵失」で与党有利と見る向きが多い。だが、政府系投資会社ワン・マレーシア・デベロップメント(1MDB)をめぐる首相周辺の政治疑惑がくすぶっている。マレーシア国内の文脈では、本件はナジブ首相自身が宣言したように「クローズ」という扱いになっている。しかし、一般国民の間には真相究明を求める声が少ない。また、過去に比べると、ブログやインターネットメディア、政治家のソーシャルネットワークサービスの活用を通じて、国民が得られる情報が豊富になっている。有権者にはデジタルネイティブと言える新しい世代も加わってきており、世論の変化もありうる。

それでも与党側の政治リソースは強力であり、政権交代が起こる可能性が高いと言い切ることはできない。だが、仮に政権交代が起これば、マレーシアにとって初めての事態であり、様々なシナリオを検

討しておくべきだろう。野党側もペナン州やスランゴール州といったマレーシア経済の要の州の政権運営を行ってきた経験があり、国政レベルとは次元が異なるものの、行政経験が全くない訳ではない。また、マハティール元首相が新党を結成し、野党として総選挙に参加する予定であり、かつての宿敵であり野党リーダーのアンワール元副首相兼財務相とも和解をした。こうした要素を勘案すると、政権交代が起こったとしても、ある程度、合理的な範囲で経済政策が展開されていくのではないだろうか。

マレーシアの主要政党



5. フィリピン：弱い官僚機構、大統領の動向に注目

フィリピン政治の重要イベントは大統領選挙である。フィリピンの大統領は6年1期と憲法で定められており、再選が禁止されている点が重要である。これはマルコス独裁の反省に基づいて作られた規程である。同じく独裁の反省から任期の上限を導入したインドネシアは、2期10年とより長い。

フィリピン大統領の6年という任期は、成果を出すのに時間のかかる政策には若干不十分な感は否めない。実際にアキノ前政権では、モロ・イスラーム解放戦線(MILF)などのゲリラ組織が活動を続けるミンダナオ地方における和平の実現は果たせず、凄まじい渋滞が恒常化しているマニラ首都圏のインフラの開発も積み残しになってしまった。アキノ前政権が任期満了に近づいて最も懸念されたのは、次の政権への継続性だったのだ。

ドゥテルテ大統領は、就任当初に治安情勢の改善を目的とした「麻薬戦争」を開始し、その「過激な」言動も相まって、センセーショナルな部分にばかり衆目が集まってしまった。だが、アキノ政権の行ってきたインフラ開発などの政策は、継続する姿勢を見せている。ミンダナオ地方は情勢が悪化しているが、最重要課題として取り組むことは宣言されている。アキノ前大統領がフィリピンのテイクオフのための一定の流れを作ったなかで、ドゥテルテ大統領の双肩にかかる責任は重い。なかなか本格的なテイクオフを実現することができなかったフィリピンにとって、ドゥテルテ政権は歴史的な分水嶺の時期に誕生したと言える。新政権は発足したばかりだが、6年という任期は、フィリピンにおける根深い問題を解決するためには決して長い訳ではない。

フィリピン政治のもう一つの特徴は官僚制が弱いことが上げられる。官僚制が一定機能し、高度成長を導いたマレーシアやタイとは好対照である。そのため、フィリピンの命運は大統領やその政治任用者の腕次第という特殊性がある。したがって、大統領が経済政策について言及している内容は細かくフォローすることが効果的だろう。



フィリピン、訓練をする MILF の兵士
(Keith Bacongco/Wikimedia Commons)

5. 今後に向けて

ビジネスの場では政治の話題はタブーとされている。また、コンプライアンスを考えれば、政治関係者との接触は慎重さも必要だろう。しかし、日系企業として東南アジアでリスクを管理しつつ、ビジネスを順調に行っていく上では、政治状況を理解すればより幅が広がるだろう。とりわけ、最悪の下振れリスクと、時の政権の経済政策からチャンスを見出すことにつながる。

今日から現地の新聞の政治ニュースを読み始めることも重要だが、日常的な断片的な政治ニュースを追っていても「木を見て森を見ず」という状況に陥りかねない。まずは、東南アジアの政治を理解するためには、本稿から一歩踏み込んで、専門家が解説した書籍を読むことで大枠を理解することが重要だろう。筆者はユーザベース・グループが展開するSPEEDAとNewsPicksでASEAN情報を発信しているので、よろしければ、是非、参考にさせていただきたい。最後に参考となる書籍を紹介して結びとしたい。

- 石戸光編著「ASEANの統合と開発」(2017年、作品社)
- 岩崎育夫「入門 東南アジア近現代史」(2016年、講談社現代新書)
- 中野亜里他編著「入門 東南アジア現代政治史〔改訂版〕」(2016年、福村出版)
- 中村正志編著「東南アジアの比較政治学」(2012年、アジア経済研究所)
- 清水一史他編著「東南アジア現代政治入門」(2011年、ミネルヴァ書房)
- 片山裕他編著「アジアの政治経済・入門 新版(有斐閣ブックス)」(2010年、有斐閣)

執筆者氏名

川端 隆史 (かわばた たかし)

経歴

1976年栃木県足利市生まれ。東京外国語大学外国語学部東南アジア課程マレーシア専攻卒業。99年～2010年、外務省に勤務し、在マレーシア日本国大使館勤務のほか、情報分析部門で東南アジア情勢や国際テロリズム分析などを担当。2010年～15年、SMBC日興証券でASEAN政治経済レポートの執筆、機関投資家、個人投資家、事業会社に対する情報提供。2015年8月、Uzabase/NewsPicksに参画。2016年3月からUzabase Asia Pacificに出向し現職東京外国語大学アジア・アフリカ言語文化研究者共同研究員などの活動を通じて学術界でも論文を発表。共著書・論文に「マハティール政権下のマレーシア」(アジア経済研究所)、「東南アジアのイスラーム」(東京外国語大学出版)、「マレーシア航空を襲った2つの悲劇」(「海外事情」2015年10月号)、「ハラール・ブームから多文化対応としてのムスリム・フレンドリー環境の形成に向けて」(「臨床栄養」2015年2月号)など

東南アジアにおけるベンチャー企業 M&A (合併・買収) の可能性と留意点

Deloitte & Touche Financial Advisory Services Pte Ltd

Director

片岡 亮裕

Deloitte Tohmatsu Venture Support Co., Ltd.

Regional Head of Asia

西山 直隆



片岡 亮裕 西山 直隆

はじめに

“ベンチャー企業×M&A”と聞いてどのような印象をお持ちだろうか。もちろん、M&Aの目的としてよく挙げられる「研究・開発機能（特に人材の確保）」や「ライセンスの取得」、更には「新規事業創出」といった観点ではその結びつきをイメージしやすいのではないだろうか。一方、日本企業のベンチャー企業投資動向に関連して、少しデータを紹介させて顶きたい。ベンチャー企業のExit方法としては、大きくIPOかM&Aに大別されるが、M&AでExitするケースは日本では全体の約20%、米国では約80%となっている。また、ベンチャー企業への投資金額では日本ではUSD0.1billionと、GDPの約0.02%である一方、米国ではUSD51billionと、GDPの約0.29%にも上る（出典：NVCA“2015 NVCA Yearbook”, 500 Startups）。もちろん、ベンチャー企業の育つ土壌やIPOマーケット等の違いがあるため、一概に比較はできないし、日本国内でも大企業によるベンチャー企業への投資事例も増加しているが、日本企業において“ベンチャー企業×M&A”という切り口はまだまだ増加して可能性が高いと考えられる。本稿では、アジアにおけるベンチャー企業を取り巻く環境を俯瞰しつつ、実際に日本企業がベンチャー企業に投資する可能性と留意点について触れてみたい。

アジアにおけるベンチャー企業の台頭

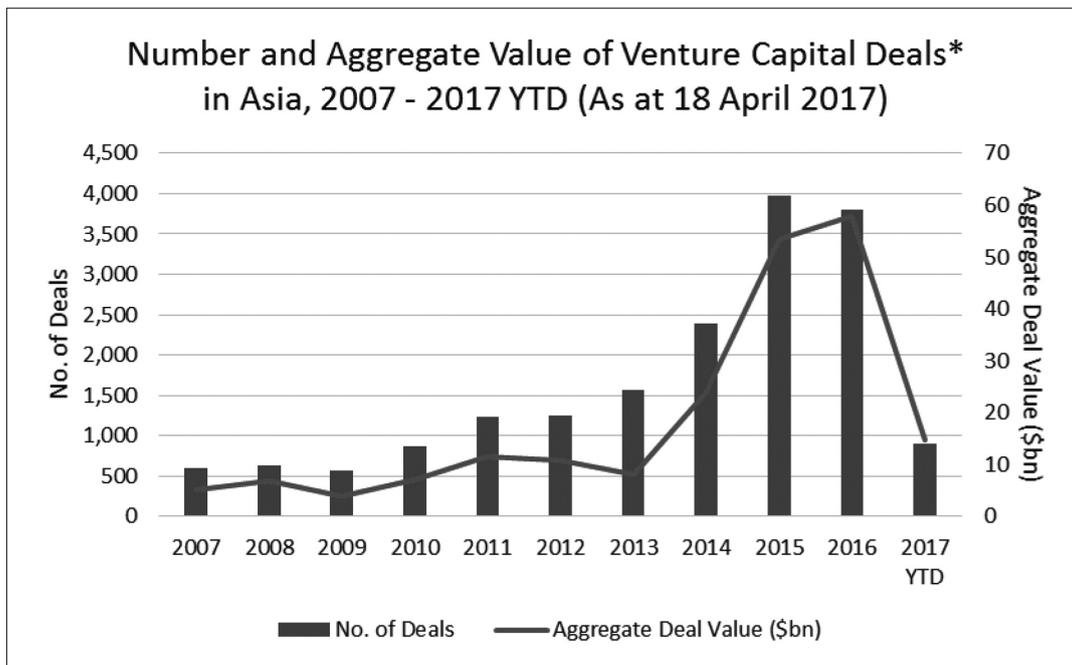
世界中の大手企業が新規事業、イノベーションを

求めてベンチャー企業との協業を加速させている。ベンチャー企業といえばシリコンバレーに一極集中していると思われがちだが、ここ数年間でアジアにおけるベンチャー企業の存在感が増している。

調査会社プレキンによると、2016年にアジアのベンチャー企業がベンチャーキャピタル（VC）や事業会社から資金調達した件数は3803件、調達額は579億ドル（約6兆5400億円）と、5年前に比べて件数は3倍、調達額は5倍に増加した。また、アジアのベンチャー企業の調達額は13年には世界のベンチャー企業全体の14%程度だったのが、15年には40%にまで増加している。ここ数年でいかにアジアのベンチャー企業が注目され、資金調達を実施しているかが分かる。

また、ベンチャーの世界で「ユニコーン」と呼ばれる、未上場にもかかわらず時価総額が1000億円以上の企業がアジアに60社ほど存在する。もちろん、未上場企業の時価総額は不確定要素が多く、最近では上場ないしM&Aの際に実際に想定されていた時価総額よりも低い金額で取引されるケースも散見されている。ただ多額の資金がアジアのベンチャーへシフトしていることは事実である。

アジアと一口にいっても国ごとに人口構造、経済状況、歴史的背景などはそれぞれ異なる。しかし全体としては人口構造が若く、22億人という有望なマーケットであることには違いない。また、国内総生産（GDP）がそれぞれ年間7%、5%成長しているインドやインドネシアなどでは中間所得層が増加する傾向にある。一方、インターネットの普及率はインド26%、インドネシア22%と低い状況であり、



(※調査会社ブレキン社提供)

今後格安スマートフォン（スマホ）が普及しインフラが整備されることによって、ここ数年で更に数億人がインターネットの世界に参加するポテンシャルを持つ。

モバイルインターネット領域でのコンシューマー向けビジネスでは、Eコマース、それに付随するビジネス、すなわち決済や物流のスタートアップが成長。タクシーや二輪車の配車アプリも急成長している。コンシューマービジネスの傾向として、各国で台頭してきたベンチャーに中国マネーが入ってきている。また、米国企業もアジアの有望マーケットを狙って積極的に展開している。これにより、中国から支援を受けたローカル現地企業と米国企業の戦いが各地で繰り広げられている。

アジアで注目すべきはモバイルインターネットだけではない。半導体の全世界出荷額の6割以上をアジアが占めている。中国・深圳ではハードウェアスタートアップが台頭している。インド・バンガロールでは「BtoB」のソフトウェアスタートアップが注目されており、シンガポールは政府主導でフィンテック、スマートネーションを強力に推進しており、当該スタートアップが台頭してきている。

アジアのマーケット、人材、技術を日本企業の成長につなげようと、経済産業省が主導する「IoT推進ラボ」が昨年インド、東南アジア、イスラエルか

ら技術力のあるIoTベンチャーをX社招待し日系企業とマッチングを実施した。17年2月には「IoT推進コンソーシアム」とインド最大のソフトウェア団体「NASSCOM」が基本合意書を締結し、日本の製造力とインドのソフトウェアでグローバルに展開できるビジネス創出を加速させることで合意した。

アジアの成長をうまく取り込み、日本企業の成長のドライバーにできるかが今後は重要である。

R&D拠点としてのシンガポール

シンガポールは政府主導で積極的に新しいテクノロジーの研究開発、実証実験、社会導入を行っている。

シンガポールでは、国まるごと新しい技術で効率化する「Smart Nation」というキーワードを掲げている。東京23区ほどの国土しかないシンガポールならではのともいえる。また金融のハブであるシンガポールでは金融管理庁がブロックチェーン技術の推進を目的に、積極的な試験運用主導する等、Fintech技術の研究や実証実験に余念がない。

例えば、現在多くの自動車メーカー、IT企業が挙って自動運転のための開発や関連技術ベンチャー企業の買収合戦が続いている。一方で、世界で初めて公道にタクシーの自動運転車を走らせた国はどこか。自動運転と言えば、アメリカのイメージを持つ

人が多いだろうが実はシンガポールが世界初なのだ。

また、ユニークな点はシンガポール政府は自国企業だけでは新しい技術の実証実験するのが困難であることを理解しており、技術を持っている企業と、国や規模を問わず連携している。よって、世界初のタクシー自動運転の実証実験は、MITから分離・独立したアメリカのベンチャー企業とタイアップして実現した。

この様にシンガポール政府が主導して、新しい技術を実験できる環境、いわゆるサンドボックスを用意して、その機会を自国のみならず世界中の企業に提供している。ここで得られたデータやノウハウを国として溜めるとい手法だ。現在はタクシーから派生してバスやその他のMobilityでも実験が始まっている。

日系企業でもこの環境をうまく活用している企業がある。大手日系商社は、シンガポール運輸省および世界最大級の同国港湾運営会社が公募した、トラック隊列走行システムの実証実験プロジェクトを受託した。本プロジェクトは、港湾間のコンテナ輸送におけるトラック隊列走行（後続車無人）の導入に向けた実証実験を、2フェーズに分けて約3年間で行う計画である。今回、日系企業はフェーズ1に当たり、約1年間の実証を行うことを発表している。

自動車以外の分野でも日系企業は実証実験をうまく活用している例がある。例えば、大手日系企業は、小切手の電子化を対象としたブロックチェーン技術活用の実証実験を開始することを発表した。ブ

ロックチェーン技術を用いて電子小切手の振り出しや譲渡、取り立てを行うシステムを開発し、当該小切手の発行・決済から小切手の受取りや取立てまで実施する。

日本には様々な分野で厳しい規制が多く存在し、新しい技術を試しにくい側面がある。あらゆる産業で既得権益が存在し、業種によっては業界団体からの圧力も受けやすい。よって日本企業の持つ新たな技術を日本ではなく、シンガポールを実験場として活用するという手法が考えられる。あるいはシンガポールで行われる実証実験に日本企業が持つ資産を提供するという関わり方もあるだろう。

シンガポールでの実証実験が、そのまま他国に転用できるかと言えば、国毎に規制やインフラが違うため難しいかもしれない。それでも、何もやらずに技術や知財を眠らせるより、次のビジネスを見据えて小さく現実社会で実走させ、社会からのフィードバックを得て、素早くプロダクト、サービスを改良させマーケットフィットさせるべく努力するのは賢明な選択だろう。

その場合、適切な現地パートナー企業を発掘して連携できるかが重要となる。場合によっては、現地パートナー企業を買収するという事も考えられる。

設立して若いベンチャー企業は売上利益が一般的にはそれほど計上されないため、買収をしても大手企業のPLに与える影響は軽微である。よって大手企業にとってベンチャー企業を買収に意味を見出すことが難しい場合がある。一方で日系企業はR&D

シンガポール政府が今年2月に発表した将来のためのコミットメント

| 7つの戦略 | 内容 |
|-------|-----------------------------|
| 戦略1 | 海外との連携を強化かつ多様化 |
| 戦略2 | 高度人材の確保と活用 |
| 戦略3 | 企業のイノベーション機能と成長のための能力を強化 |
| 戦略4 | 強力なデジタル機能を構築 |
| 戦略5 | 機会が豊かで活発なスマートシティを開発 |
| 戦略6 | 産業変革マップの開発と導入 |
| 戦略7 | パートナーシップを生かしてイノベーションと成長を可能化 |

(※ Report of the Committee on the Future Economy)

のために非常に多額の投資を行っているものの、先般経済産業省が発表した「民間企業のイノベーションを巡る現状」にも記載されているように、研究開発効率率は先進国と比較して低く、研究開発投資がイノベーションに繋がられていないとの指摘がある。ベンチャー企業の買収をR&D投資の位置づけで行い、実証実験を一緒に行い、ノウハウやデータを取得することも戦略としてあり得るのではないかと。シンガポールで共に実証実験ができるパートナーと協業・投資を行うことも一手だろう。

ベンチャー企業とのM&A

前章でR&D投資の位置付けでのベンチャー企業の買収の可能性について触れたが、一方で、ベンチャー企業買収にあたっては以下のような観点で社内推進の困難性を感じた経験をお持ちの方もいらっしゃるのではないだろうか。

- 将来性についての確証が得られず、レポートラインに乗せられない
- 買収しなくても取引先のままでいいのではないかと
- マイノリティ出資でいいのではないかと

1点目については、安定的に利益を生んでいる会社への投資ではない以上、一定のリスクファクターを加味する、ということも当然必要であるが、何よりも会社の戦略上当該ベンチャー企業の買収がどのような意味を持つかをしっかりと検討することが必要であろう。その上で、ベンチャー企業のオーナーと十分な協議を重ねることで、相互発展できるようなプランを立てることが重要である。

2点目、3点目については、ベンチャー企業のオーナーが他社からの出資を求めている場合には、複数社と協議をしている（ないしは今後する）可能性について常に意識する必要がある。スタートアップの段階であれば、ベンチャー企業側で資料が十分に備わっていないことも十分に考えられる。しかしながら、全世界の企業が注目する領域であればあるほど、スピード感を持って検討を進めることは必須で

あり、そのためには如何に熱意を示し、自社と組むことのメリット（金銭以外の面も含む）を相手にアピールし、素早い意思決定を実現するための工夫が必要不可欠である。

デロイトグループでは、2017年よりシンガポールにおいても月次で「モーニングピッチ」イベントを開催しており、シンガポール内において、毎回各種テーマに沿った現地のベンチャー企業と日系企業を繋げる機会を提供しています。

本稿が少しでも皆様のご理解の一助になり、更には日本企業とアジアのベンチャー企業を繋ぐ架け橋になれば幸いです。

執筆者氏名

片岡 亮裕 (かたおか あきひろ)

経歴

大学卒業後、監査法人トーマツ（現、有限責任監査法人トーマツ）にて法定監査に従事後、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社にてM&Aアドバイザー等に従事。

2015年3月よりシンガポールに赴任し、東南アジアにおける日系ファイナンシャルアドバイザー業務統括責任者としてM&A ディールの組成・エグゼキューション及びクライシスマネジメントサポートに従事している。

執筆者氏名

西山 直隆 (にしやま なおたか)

経歴

自ら起業し、上場企業社長やファンド等から資金調達を実施。2年間の会社経営を経て売却。

その後、大手事業会社のIPO に参画。2013年にトーマツベンチャーサポート (TVS) に参画し、翌年最年少部長に就任。ベンチャー企業と大手企業の事業提携を目的としたイベントMorning Pitch の総合プロデューサーを2年間務め、国内ベンチャー企業の成長支援に従事。多くの資金調達と事業提携を成功に導く。2016年よりTVS アジア地域統括として、インド、シンガポールを中心にローカルスタートアップと日系企業を繋ぐ活動を実施。

「働き方改革」について^{よ も やまばなし}海外四方山話と一考

Fuji Xerox Singapore
Business Manager
山川 裕士



1. はじめに

昨今、日本の新聞やニュース、インターネットで「働き方改革」という言葉を見ない日はない。ご存知の通りアベノミクスの主要方針の一つで官民あげて取り組む活動である。アベノミクスは当初、異次元と例えられた金融緩和が話題となったが、最近は「働き方改革」のほうがより注目されてるよう感じられる。痛ましい過労死事故により世論は長時間労働・残業の抑制に話題が集まっているかも知れないが、非正規の処遇改善、インフレ誘導を見据えた賃上げ、少子化に向けた労働力確保、転職・再就職促進による労働流動性の向上、子育て・介護と仕事の両立、女性の活躍など従来の日本の労働慣習を変える大きな政策である。

私は約25年程富士ゼロックスで営業という仕事に携わっており、政府の政策について全くの素人であり評論する立場ではないが、過去の日本、フィリピン、オーストラリア、シンガポール（現在に至る）での就労から経験した「働き方」についてよもやま話として記載し、自分なりに日本の「働き方改革」の考えを述べたいと思う。

2. ホワイトカラーの生産性とは？

「働き方改革」と比べると露出度は少ないが、労働生産性、特にホワイトカラーの労働生産性についてメディアが取り上げている。ご存知の方も多いと思うが調査結果によると日本人のホワイトカラー労働生産性はスウェーデン、デンマーク等欧米先進国

と比べ大きく見劣りしている。「生産性」と聞くと、どうしても工場でのコスト削減やカイゼンというイメージが先に来ってしまう。「激しい競争のなか勝ち抜くにはよりたくさん（長時間）働き、がんばることが大事」という思想の中、ホワイトカラーに労働生産性という評価基準が正しいか疑問に思っている方も多いのではないかな。

私もこのガンバリズムを決して否定せず、日本が過去に成長、繁栄してきたファンダメンタルな要素と強く思っている。ただ、いささか時代遅れの考え方になってきており、「働き方改革」が単なる労働時間削減ではなく労働生産性改革につながって欲しいと強く感じている。さて、働き方について私の経験を以下に述べることにする。

3. 日本（1991年—2001年）

大学卒業後、富士ゼロックスに入社。3ヶ月の新入社員研修を経て神奈川県横浜市の営業所に配属された。配属後3ヶ月間は横浜市の工業団地でノンユーザー（弊社との取引がない見込み客）への飛び込み営業が主たる業務であった。商品カタログと自分をPRする自己紹介チラシをかばんに詰め、アポイントメントなしで毎日10～15件のお客さん訪問を毎日繰り返した。当然ながらお客さんからは嫌がられ、門前払いというのが当たり前だったが、上司や先輩に同行してもらいながら、どうやって受付を突破（？笑）できるのか、どうやってお客さんに興味を持ってもらい次回の訪問約束をとりつけるのかOJT（On The Job Training）で学んだ。あまりに

門前払いが多かったので、面談を承諾いただきたい旨の手紙を書くようになった。かばんには便箋を入れ、毎日喫茶店で書いた。もちろんお礼の手紙もクレームへの謝罪手紙もたくさん書いた。

その後、ユーザー（弊社取引先）を担当した。90年代前半、携帯電話、パソコン、電子メールは普及しておらず、会社支給のポケベル（ポケットベル）が全盛期。30/20代の方はご存じないだろう。どう活用するかというと、「お客さんが私宛に会社へ電話する」→「電話を出た営業事務員が用件を聞き、私のポケベル番号に電話する」→「ポケベルが鳴り、私は公衆電話を探す」→「公衆電話から会社に電話してお客さんの用件を確認する」という流れだ。ポケベルが鳴る度にお客さんからのクレームやお叱りかと本当にビクビクした（笑）。お客さんへの営業見積もり作成は午後5時以降で同僚とワイワイ話しながら（だらだら）残業した。土曜日は自主出勤してもっぱら営業提案書作成にあてた。過去先輩が作った資料をむさぼる様に見ながら自分なりの資料を工夫した。当時情報漏えいという性悪説は無かったため、過去の見積もりやいい資料はみんなが閲覧できるよう、整理整頓されファイルされていた。当時の業務は販売目標（ノルマ）を達成することであり、達成できない場合は怒鳴られ、反省文を書かされ、期末は精神的にも追い込まれた。困り果ててお客さんへの夜討ち営業もやった。（夜討ち営業の意味をご存じない方はご自分でググってもらいたい）

お気づきと思うが、この時期私は目標達成（アウトプット）のためにどれだけ多く、たくさん業務（インプット）をすること、がんばることが仕事だと疑ってなかった。訪問数（インプット）を増やすと見込み客も比例し増

え、そしてお客さんからは「熱心だね」と私への信頼度も増した。契約数（アウトプット）が増えると上司からも多く褒められた。インプットとアウトプットは正比例だった。



「1995年頃売り上げ目標を達成して名前の横に花が貼られる」

4. フィリピン（2002年－2005年）

縁あって富士ゼロックスの社内研修生として1年間、その後の駐在を含め計3年間、フィリピンのマニラの海外現地法人で働く機会をもらった。業務は在フィリピン日系企業への営業とフィリピン人従業員への営業教育であった。日本で10年間働いてきた私には衝撃的で多くを学んだ3年間であった。

フィリピン社会での優先順位は何よりも家族、家族。家族。仕事や会社は家族との楽しい暮らしをするための場と手段である。小学校の長期休み中は子供たちが職場で走り回ってる光景を多く目にした。なぜ子供が会社に？一般的にフィリピンでは保育所は普及していない。メイド、家族/親戚の調整がつかない場合、子供は親と一緒に職場にやって来て宿題/勉強をするが、辛抱できなくなると職場を走り始めるといった具合である。

フィリピンでは女性が男性より働き者ということが当たり前になっており女性管理職比率はアジアで1位である。都会ではシングルマザーも多いなか、子供に寛容な社会が女性進出を促進していると感じた。



「2005年フィリピンマニラのオフィス。たまに子供たちが駆けっこをしてた」

初めての海外赴任だったフィリピンでは日本のやり方を正しいと考えてしまいがちで色々なことにイライラした。フィリピンに駐在された方なら共感いただけるかと思うが、物事が予定通りに進まない、約束は守られない、従業員は会議もアポイントメントも遅刻、時にはすっぽかし。依頼した事はいつまでたってもやってくれない。その代わりに社内クリスマスパーティーの出し物（Christmas Presentation）

の練習は時間厳守でダンスの振り付けでの残業は惜しまない。。頭が固かった私はもう日本に帰りたいと何度も思った。

私はローカル社員や他社の駐在の方々よりアドバイスをもらい、考え方と行動を変える必要があった。主に心がけたことは以下3つである。

- *スマイル／笑うこと。スマイルすることでフィリピン人は心を開いてくれる。
- *褒める。笑って褒めるといっそう相手は心を開いてくれる。日本では「セクハラ」と大事件になるが、女性には服装、お化粧を時には「You are Sexy！」と褒めた。もちろん仕事も褒めたわけだが。(笑)
- *人前では怒らない、叱らない。これはアジアで共通だが人前で個人を叱る事は最大級にその人への侮辱であり、その後の業務品質は著しく低下する。相手を追い込まないこと。

日本の職場と比べればなんとも気合が足りないとお感じになるかもしれないが、フィリピンでは同僚との関係で大事な点である。

異文化間でのコミュニケーションは面白い（難しい）ものである。フィリピン赴任当初に全く理解できなかった事がフィリピン人は「できない/No」を「できる/Yes」と答えてしまうこと。Yesと言っても前後の文脈や状況を考えると実はNoを意味することも多く、後でとんでもないことになる。YesのみならずWill be、Can be、Should beがきた場合は要注意で May beは100% Noと理解していた。日本人も似たようにNoが言いづらく、「いいえ、できません/No, Can Not」ではなく、「はい、できませんYes, Can Not」という日本語を皆さんも使ってるのではないだろうか。物事の白黒をはっきりさせるよりも人間関係重視で難しい顔をせず笑って、楽しくやること、Yesの裏にNoが隠れているので何度も確認してケアする事が私が学んだフィリピンでの働き方である。

余談だが当時フィリピンで人気のあった歌は日本のロボットアニメ「ボルテスV（ファイブ）」の主題歌だった。1990年中頃ボルテスVはタガログ語吹き替えがテレビで再放送された。人々は自国の腐

敗した（マルコス）政権打倒と重ね合わせ、勧善懲悪ストーリーとその主題歌が大変な人気となった。私は職場でのクリスマスパーティーで出し物の選定で苦心していたが、ダンボールで作ったボルテスVの着ぐるみをまとってこの主題歌を歌った。当たり前ながら日本語で歌ったところ会場は大盛り上がり。タガログ語カバーは歌えても日本語オリジナルで歌える人はほとんどいなかったためか皆立ち上がっての声援に歌った私はびっくりし、ボルテスVネイティブシンガーとして私の社内の人気は上がった。この主題歌ご存知でない方は「ボルテスV」で検索いただくか、以下をURLをご参照。

<https://www.youtube.com/watch?v=3wpipSyYsTE&list=PLc80wP4zyRes-O-aRM9sAJLEcQLGODRqp&index=2>

5. 日本（2006年－2011年）

フィリピンから日本へ帰国し東京の営業部に配属された。たった3年間日本を離れていただけだったが、社内の受注の仕組みは高度にシステム化されていた。ある日分厚いマニュアルを見ながら注文をシステムに入力し、配送日にお客さん先へ訪問した。しかし待てども商品は届かず、お客さんはカンカン。平謝りして社内に戻り確認すると私の入力ミスと判り、私は完全に浦島太郎になってしまったと感じた。また当時は内部統制、コンプライアンス、情報セキュリティということが叫ばれ始め、過去に問題でなかったことが問題となり、社内規定は複雑になり記入帳票は増えた。情報漏えい対応でノートパソコンの外部持ち出しは禁止となり、営業なのに平日の日中に社内でデスクワークすることも多く、上司から「なんでお客さん行かないんだ？」と指摘されることも少なくなかった。社内承認プロセスも複雑で説明説得に時間がかかった。どうして営業はこんなにもやる人が多いんだろうと毎日感じていた記憶をしている。

6. オーストラリア（2012年－2015年）

オーストラリアのシドニーへ赴任し、英語のスピードと独特のオージー訛りにチンプンカンプン、

さらに彼ら彼女たちのワークスタイルにはびっくりした。残業する人はほとんど見当たらなかったがそれは想定範囲内。ある日の社内会議で参加予定は6名、私は説明者で全員分資料を印刷して待っていたが、会議室に現れたのは3人。不在の3名も会議参加の承諾をしているはず。しばらくして目の前の電話会議システムに入電、電話からの出席含め時間どおりに揃った。「会議室に来てくれるんじゃないの？」とつぶやいたが、「何が問題なの？」と逆に質問され、凹んだ。スピーカーから流れる英語は何を言ってるのか分からず、その後もこの手の電話会議は私を悩ました。さらに驚いたことが会議終了時間になるとまだ終わってないのにどんどん参加者が部屋から悪気も無く出て行くこと。「そんなのいいの？」と後で同僚に聞くと「日本人は会議の開始時間には厳格だけど終わり時間はルーズ。そっちのほうがおかしくない？」と返され、また凹んだが、納得もした。

社内承認もマネージャー、GMに権限が委譲され、かつシンプルで即断即決。他部門を交えての決定事項も説明資料は最低限でほとんどが会話で決まる。説明資料が何もない場合も多いが、後でメールで決定事項を議事録、備忘録として送る。私は4年間で上司（スウェーデン人、オーストラリア人2名、日本人、ニュージーランド人）が5回変わったが、何か承認を取る時は常に論理的で強い意志を伝えた。ただ意思を口頭だけで伝えるのは自信がなかったため、私だけ説明資料は多かった。（笑）

赴任1年程してシドニー本社でActivity Based Working (ABW) というワークスタイルが導入された。それまでの欧米型の壁のある固定席が全廃され、社内のどこに座ってもいい「自由席 (Hot Desk)」環境で、私のような営業は出社の必要性も無くなった。導入の目的は作業（インプット）よりも成果（アウトプット）を意識して業務を行うこと、他部門の従業員との対話を増やし協業意識の向上、ファシリティ（特にオフィス賃料）コスト削減であった。オーストラリアでは外出、出張、休暇などでオフィス固定席の約30%が空席であり、資産効率化とコスト削減で「自由席」は多くの企業で導入が進んでいる。

営業の私は自席どころか出社義務も無くなりノマド（放牧民）暮らしとなった。自宅で仕事することも増え、もちろん自由度は高かったが、メリハリが難しかった。この職場環境の変化で自分にとって一番の気付きは、上司や同僚は誰も私のがんばり（インプット）は見ておらず成果（アウトプット）しか見えないため、成果に意識と行動が向けられるという点であった。私の場合の成果は機器販売量と売り上げの拡大だったので、がんばり（アポイントメント、会議、資料作成）ばかりが多く成果が出ないときは非常に不安になり、より成果を求めて仕事をした。



2014年オーストラリアシドニーの自由席風景

社員はしょっちゅう入れ替わった。自ら退職を選ぶこともあったが、Redundancyと呼ばれる整理解雇も見受けられた。オーストラリアでは不当解雇はもちろん違法であるが、組織変更に伴うポジションの喪失や機械化、IT化、アウトソーシング（外部業務委託）により人員が余剰になると会社は合法的に解雇できる。Redundancyの場合の政府の失業対策もしっかりしており、会社都合解雇のため転職活動にも支障をきたさない。机を並べていた同僚が組織変更が発表された朝にRedundancyで数時間後に会社からいなくなった時は「アメリカ映画じゃないんだから。。。と、終身雇用で頭が染まっていた私には衝撃的で落ち込んだ。戦略や組織変更に伴う従業員の役割変更とそれに伴う部署異動は日本ではよく行われるが、オーストラリアではあまり多くない。役割が変わると従業員に求められる業務スキルが違うために再教育が必要なこととそのスキルによって給与が変わるため、一般的に喪失したポジションの従業員は会社から去り、社内で適任者がいない場合は外部から新たに採用する。何だか非道のように見えるが、企業の戦略や経済環境の変化に合

わせて人員を柔軟に増減、入れ替えが日々行われており、労働流動性が高まるとはこういうことかと感じた。このやり方は連邦ならびに州政府公務員にも適用されていることを後で知り、さらにびっくりした。

働き方について最もオーストラリア人から学んだ事は「ポジティブ」だった。何事もHappyでありNo Worries（心配なし）の精神である。日本では常に問題点（Problem）もしくは課題（Issue）から入っていくが、オーストラリアではご法度である。ある客先でオーストラリア人の方に「何か業務で問題は？」と聞いたところ、「Problems?? Everything goes well, No worries」と返されそそくさと退散したことが何度かあった。私が日本で学んだ問題解決型営業は撃沈した。（笑）

業務とは関係ないが、長女の通っていたシドニーの地元小学校（現地校）での部活の運営はとても印象が残っている。日本同様、部活は推奨されているが教師は授業だけを受け持ち、部活には参加しない。部活は校内で行われるが、その生徒への指導は外部の民間へ委託され、集金や安全対策、生徒への連絡などサポートは親がボランティアで担当した。午後3時に学校が終わり、教師たちが4時にはパブで一杯という光景もあった。日本でも教師の長時間労働が問題視されているが、教師の業務ひとつひとつを見直すことで大きな改善が見込めると個人的に思う。オーストラリアにも運動会はあるが、平日に行われ見学する親もまばら。日本で日曜朝6時前から場所取りのためにならぶあの風景はオーストラリア人にはどう映るのだろうか。

7. シンガポール（2016年-現在）

オーストラリアからシンガポールへ異動し、現在営業チームのマネージャーをやっているが働き方について一言で言うと日本とオーストラリアの間というのがいい表現ではと思う。国策としてシンガポール人は小さいころから競わされ、点数化、順位付けの中で成長するためか個人主義が強い社会である。詳細は書けないが、職場でも大丈夫かなー、と感じるほど、個人別に情報管理がなされ、競争が奨励されている。

ただ歴史の浅い都市国家のためか愛国を煽る教育やメディア戦略、男子徴兵制、政府批判のデモ・集会への強い制限等により、お上には歯向かわない風土もすごく強い。職場では従業員は不満をいろいろ呟くが、最終的には上からの指示に従う。その際に私がよく耳にするのが「No Choice」。意味としてはポジティブに「やるっきゃない!」ということもあるが、ほとんどの場合は「やりたくないけど、やるしかない」とネガティブな表現で疲弊感を感じる。ただ我慢してまでもその組織で働くことは少ない。日本では昔から辛抱、辛抱、石の上にも3年とか言うが、シンガポール人は日本人ほど我慢はしない。また仕事における自分の価値を自身の賃金とセットで考えており我慢と賃金のバランスが崩れたときは簡単に離職する。企業側も終身雇用の概念はなく、業績不振が続く営業担当には解雇通告を行う。

女性の社会的進出でシンガポールは日本が参考にするとところが大変多いと感じる。共稼ぎ文化、家事分担意識、企業の処遇、法整備、子育てを支援するインフラはしっかりしており、シンガポール人女性はいきいきと活躍していると感じる。ただし地位、年取の維持のためのプレッシャーは相当強く、出生率は日本より低く、出産後の職場復帰も6ヶ月以内である。同僚曰くシンガポール人女性のストレスは相当高いそうだ。

シンガポール政府は国民に常に労働生産性向上の重要性を唱えている。今後伸びる高付加価値なビジネス分野（クラウド、バイオ、高度医療、IOT、AI等）へ投資を集中させ、シンガポール人就労もその分野へシフトさせようとしている。明言は避けているが低付加価値な仕事は機械化と外国人にお世話になるということだと思う。

8. 考察

働き方に関し何となくであるが、私が国内外での就業経験で感じたことは、以下4つである。

- ①職場の人間関係は各国共通して大切である。
- ②日本よりも期待役割や業務内容は明確にする必要がある。

- ③海外では日本と比べより個人主義が強い。仕事の成果と賃金の増減に非常に敏感で、それらについて自己の意思を明確かつ強く主張する。
- ④日本人はインプットの仕事が多くアウトプット（成果）を追い求める意識が海外より少ない。インプットのためにさらにインプットする（がんばる）ため仕事がさらに複雑化してしまっている。
- ⑤海外はがんばり（インプット）が少ない。もしくは成果（アウトプット）とバランスを取りながらがんばる。

冒頭の労働生産性に戻るが生産性とは「得られた成果」÷「投入された資源」＝アウトプット÷インプットである。個人的に寂しいが、成果が同じ場合「がんばり」が少ないほうが生産性は高く、がんばればがんばるほど生産性は下がる。実際に企業は「がんばる」というインプット（リソースや労働時間）を増やして何とか成果（売り上げや目標）を維持させたとしても営業利益率やROIなど生産性を表す指標はネガティブに向かい、経営者は決して賃金アップに動かない。

しかしながら、「がんばる」ことで育った私は「がんばる」ことが悪く、日本人よ「がんばるな」とは決して言えない。であれば「がんばる」を現状Keepしながら「得られる成果」の最大化することにより生産性を上げるのが日本人が目指すスタイルと考える。

「がんばる」をKeepしながら「成果」を増やすというのも簡単ではなく、業種業務によってさまざまと思うが、今までの考えに囚われない意思決定がリーダーに必要とされる。

総花的なビジネスから選択と集中もまたその逆も結構だと思うが「生産性」は重要なキーワードと考える。もちろん昨今のICT技術を使い業務を効率化しムダを削減する、制度を変えライフスタイルに合わせた勤務スタイルを実現することは言うまでもない。生産性ばかり気にすると職場はギスギスするのでは？心配される方も多いかもしれないが、現実「なんでこんなことやらなきゃいけないんだー」と不急で重要性の低い業務を毎晩深夜までやっている職場こそギスギスしているのではないだろうか。

ところでひとつ気になっている事がある。「学習」である。機械化、IT化が進むなか今後人間は高度な職務専門性が必要とされる。日本の一人当たりの労働時間は減っていくなかで、日本人はどうやって高い専門性を身につけていくべきか。その専門性は日々変化し進化していくため、技術の習得、つまり学習を止めると瞬く間に陳腐化していく。これまで日本企業は従業員の育成や研修と称し専門性学習を労働時間に含んできたが、労働時間と専門性学習は分けて考えるのが自然である。労働時間は削減されるべきだと思うが、専門性学習時間は逆に増加すると想像する。

1978年に北朝鮮に拉致され2002年に帰国を果たした蓮池薫さんの著書「半島へ、ふたたび」の一節に文化について蓮池さんはこう書いてある。「文化とは『暮らしの仕方』をいう。その暮らしとは、『ころ（暮らしのなかで育まれた感覚、感情、価値観）』と『言葉（言語）』と『仕事（それぞれの暮らしを成り立たせるための活動）』の三つに分けられる。これらの文化は世界各国、地域によって違う。」とある。長年北朝鮮のころを理解し、言葉を学び、仕事をされた蓮池さんだからこそ言えるのだろう。仕事そしてその働き方はまさにその国、地域の暮らし方であり文化である。

アベノミクスを旗印に日本の働き方は変わっていくことだろう、いや変わることを期待している。しかし単に海外のやり方をまねをするのではなく、労働生産性向上は目指しながら、日本人の「がんばる」文化をしっかりとったユニークで特長のある働き方であって欲しいと考える。海外の人は日本の文化について皆すばらしいと声を揃える。長い歴史のなかで自分たちで考え作ってきた文化だからこそ周りから賞賛されるのではないかと思う。

富士ゼロックスは、お客様の働き方改革を支援したり業務生産性を向上させる製品・サービスを提供している。

例えば、オフィスで利用する複合機やプリンターの管理をIOT技術を使って遠隔監視し故障対応や消耗品交換を自動要請したり、クラウド上に電子文書ロッカーを構築し社内のみならず国をまたがった社外取引先企業との情報共有をスマートホンやタブ

レットから安全かつリーズナブルに行うことができる。また、顧客名刺情報共有、営業担当者の活動報告、見込み案件進捗管理、展示会やキャンペーン見込み客などをクラウド上で共有することで営業力強化に繋げるサービスを提供している。

さらに弊社の特徴は全社で10年以上続けている「言行一致」である。言行一致とはお客さんの課題解決に役立つソリューションをまず自社内で使い、業務効率化や削減効果を自社で実現し、そこで蓄えたノウハウや活用術は製品と合わせてお客さんに提供することである。お客さんは製品導入後に本当に効率化できるか、自社従業員が使いこなせるか不安なもの。いいことばかりではなく失敗談も惜しまず提供することで導入後の不安を解消し、安心して製品導入に踏み切ってもらおう。

エピソードとして、お客さんが弊社へお越しいただき、弊社従業員が自社ソリューションを使って業務を行うところを見学された後、「ゼロックスさん、今皆さんが使ってた仕組みをそのまま買いたい」と即決いただいたことも少なくない。

「言行一致」は海外でも 'Genko-Itchi' と呼び、お客さんから高い評価をいただいている。

執筆者氏名

山川 裕士（さんがわ ひろし）

経歴

1968年、徳島県池田町生まれ。徳島県立池田高校、学習院大学経済学部卒業後、富士ゼロックス(株)入社。国内外（神奈川、マニラ／フィリピン、東京、シドニー／オーストラリア、シンガポール）で営業という仕事にこだわり、現在も続けている。シンガポールでシンガポール人宅に4ヶ月ホームステイした経験も持つ。

趣味は読書、ゴルフ and 映画鑑賞。



業界プラス1 観光

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向け盛り上がる訪日需要をブームで終わらせないために～東京がロンドンから学ぶこと～

All Nippon Airways Co., Ltd.
Vice President, Asia and Oceania and General Manager, Singapore Office
石井 智二



東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京大会）がいよいよ3年後に迫り、日本や東京に対する世界の注目が近年、更に高まっている。日本政府や地方自治体、観光に関わるすべての産業・企業による訪日旅行客数増加への多様な対策の効果もあり、JNTO発表^(注釈1)によると、訪日旅行客数は2016年で約2,400万人、前年比121.8%と順調に増加している。旅行客数増加の伸び率が前年比120%を超えて顕著なのは、韓国、中国、香港、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムなどで、アジアからの合計旅客数の伸びは前年比122.7%に上る。そして、ここシンガポールももちろん例外ではない。シンガポールから日本へ旅行する訪日旅行客数は同じくJNTO発表によると、2016年は約36万人、前年比117.2%で、10年前の2006年の約12万人と比較して約3倍、4年前の2012年の約14万人（5年前の2011年は震災影響で各地からの訪日旅行客数が落ち込んだため2012年で比較）と比べて約2.5倍となっている。シンガポールに住むシンガポール人・永住者が393万人^(注釈2)であることを考えると、単純計算でも人口の約1割の方が日本を訪れていることになる。弊社のシンガポール路線でも同様の傾向が見られ、ひと昔前はご利用になる方の大半は日本人のお客様だったが、2016年度のシンガポール＝成田線では約7割のお客様が日本人以外のお客様であり、そのうちシンガポール人のお客様は約3割強を占めている。

東京大会開催を契機として、それまでの期間、また開催後においても世界中から日本を訪れるお客様が増えていくことが想定・期待されている。これは

観光業界にとって大きな追い風であり、航空業界も非日本人のお客様を始めとした様々なニーズを持ったお客様がさらに増加することを見据え、新たなプロジェクトや販売促進を講じ始めている。

東京大会は「都市型オリンピック」とされ、その成功のベンチマークとして比較されるのが2012年に開催されたロンドン大会である。今回は、ANAホールディングス傘下のANA総合研究所が過去に考察したロンドン大会の成功のポイントを踏まえつつ、その成功から東京が学ぶことを皆様にご紹介させていただく。

ロンドン大会は高い評価を得たが、特にボランティアに対する評価は高く、ボランティアが英国という国のイメージを変え、大会後の外国人観光客増加に貢献したと言われている。

英国全土の観光資源が世界に紹介されたロンドン大会のレガシーとして、英国を訪れる観光客とその旅行消費額の増加が見込まれていたが、それぞれ2015年までの3年間で5百万人、34億ポンド増加した。大会後の英国のブランドイメージは世界5位から4位に上昇し、ウェルカム・イメージ（観光客が歓迎されているという印象）は12位から9位に上昇した。なお2016年のブランドイメージ調査では英国は世界3位、日本は7位である。

ロンドン大会が英国のイメージ改善というレガシーも残したことがわかる。英国民間航空局が行った調査で、大会期間を挟む2012年7月から9月に英国を訪れた外国人旅行者の99%が「英国に歓迎された」と答え、63%が「ロンドン大会で英国への興味が増した」、73%が「英国でロンドン以外の地方

にも旅行してみたい」と回答している。

ロンドン大会においては、大会運営ボランティアであるゲームメーカー（大会をつくる人たち。システムアナリスト、歯科医など専門分野のスキルを無償で提供する人々を含む）と街の案内ボランティアであるアンバサダーの二つが主に活躍した。

アンバサダープログラムをジェフ・ニコルス氏とリタ・ラルストン氏の論文、およびマーガレット・ハリス氏の論文から引用する形で紹介する。地方政府は「アンバサダープログラム」をロンドンおよびオリンピック会場があるその他の11都市で展開した。8千人がロンドンで、それ以外の地方都市で5千人がボランティア活動を行った。アンバサダーの活動は、駅や観光スポット等で行われ、観光客により良い滞在経験をもたらすことを目的に運営された。アンバサダーは観光客に対して「再訪してほしい」と願いながら、より素晴らしい経験をしてもらえるように活動した。中でもロンドン市政府は、アンバサダープログラムを「チームロンドン・アンバサダープログラム」の名称で2010年7月に旗揚げした。そしてチームロンドン・アンバサダーは「ロンドンの顔として、ロンドンを熱烈に愛し、多くの観光客にロンドンの隠れた素晴らしい魅力を伝えられるボランティアを探しています」と募集された。応募条件は、「16歳以上で、大会期間中に5時間の業務を6日間連続で行えること」となっていた。8千人の募集に対して、2万2千人の応募があった。

ロンドン市政府は、選ばれたボランティアに3日間の必須訓練を用意し、その最終日の訓練をボランティア活動をする現場で行った。訓練では、知識付与と同時に、ボランティア自身が活動を楽しむことが強調された。アンバサダーにはオリンピックカラーであるピンクと紫のユニセックス・ユニフォームが配布され、ボランティア業務中の着用はもちろん、家からの移動時の着用も義務付けられた。交通費は支給され、軽食代として1日5ポンドが支給された。特記すべきは、アンバサダーの提供する情報は、個人の自由に任されており、自分の好みでパブ、お店、レストラン、公共交通機関、ロンドンの観光地等を薦めるようにと指示されていたことだ。

ここでは、タイムドットコム、チャンネル4

ニュース、ガーディアンの記事を引用してボランティアに対する評価とボランティアの声を紹介したい。評価は非常に高いものであった。タイムドットコムは「ロンドン大会ではボランティアという新しいヒーローが誕生した」と褒めたたえた。「ボランティアはこの大会にとって不可欠なものであり、だからこそ組織委員会はゲームメーカーと命名した。多くのボランティアは英国の地方から参加していたため、友だちの家に泊まったり、テント生活をしたりと苦労していた。そして、大変な仕事で非常に疲れた。そのように厳しい状況であっても多くのボランティアが『素晴らしい経験だった』といい、中には『この温かい雰囲気を勤務先の職場にも持ち込めれば、仕事はもっと楽しくなる』』というコメントがあったことを紹介している。

チャンネル4ニュースの記事は、半分近いゲームメーカーはボランティア初体験であったが、今後も続けたいと思っていることを伝えている。ボリス・ジョンソン・ロンドン市長（当時）は「オリンピックでのボランティア活動は、空から幸せホルモンをまいたようなものであり（"crop duster of serotonin"）、何とかこのボランティアのエネルギーを今後も持続させたい」と述べている。また、ボランティアたちは移動中の地下鉄で多くの人々に賞賛の声を掛けられた。あるボランティアはこのロンドン人らしくない明るい振る舞いが続いてほしいと願っており、街全体にこの明るい影響が残れば良いと思っている。またガーディアンは、シカゴ・トリビューン紙がゲームメーカーを取り上げて「ボランティアはどのオリンピックでも重要な血液であった。しかしロンドン大会では心臓そのものであった」と絶賛したことを伝えている。

ロンドン大会におけるボランティア活躍のポイントを、以下4つにまとめる。

- ①：ゲームメーカーとアンバサダーのボランティアは、英国のイメージアップに大きく貢献するとともに、外国からのお客様への接し方を変えるきっかけにもなった。「ボランティアの役割は楽しい雰囲気をつくり出すこと」「ボランティア自身が活動を楽しむこと」「ロンドン人らし

くない明るい振る舞い」等、ロンドン大会のボランティアは、典型的な英国人らしさではない積極的な明るさを演出し、大会を盛り上げた（それまでの英国人のイメージは「堅苦しい」「不親切」であった）。大会期間中に英国を訪れた観光客は「英国に歓迎された」「オリンピックにより英国への興味が増した」と答え、「ロンドン以外の英国の地方にも旅行してみたい」と回答している。

- ②：多くの前向きなボランティアを集めた。募集時に「前向きにボランティアをしてくれる人に参加してほしい」という明確なメッセージを伝えることにより、「この大会で味わった満足感と達成感はお金には代えられない」という声があるように前向きな人々を集めた。
- ③：ロンドン大会の組織委員会はゲームメーカーが献身的にボランティア活動を行っていく動機づけをするために、彼らを後押しする仕組みを導入した。それがボランティアのさらなるやる気を引き出した。
- ④：ロンドン大会では、11の大会開催地方都市でローカルアンバサダーとして街の案内ボランティアが展開され好評を博した。このことが外国人旅行客の英国への地方の興味を増したと言われている。

ボランティアの成功は観光レガシーを残し、観光客、観光収入の増加に寄与することをロンドン大会の記録を紐解いて確認することができた。

来る2020年東京大会は、日本の観光立国化の強化に向けて絶好の機会となる。ロンドンがそうであったように、2020年やその後に向けてますます訪日旅行客は増加し、多くの産業・企業にとって、その動向はプラスに作用するであろう。その機会を生かし、より積極的に外国人に伝わるおもてなしのボランティアを地方にも展開できれば、より多くの観光客が日本を訪れることにつながるだろう。2020年夏、シンガポールか、東京か、はたまた世界のど

こにいたとしても、このような観点で歴史的な大会を見守ってみてはいかがだろうか。

<注釈>

1 http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html

2 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/singapore/data.html>

執筆者氏名

石井 智二 (いしい ともじ)

経歴

1966年 福岡県生まれ

1989年 慶應義塾大学法学部卒業

同年、全日本空輸株式会社へ入社。東京空港支店、企画室勤務などを経て、2017年4月より現職。

The Philharmonic Winds



月報1月号にて既報の通り、シンガポール日本商工会議所基金「2016年度基金」からは、16の団体と2名の学生への寄付金授与が決まりました。その中から、今回は Department of Japanese Studies, The Philharmonic Winds の活動についてご紹介します。

The musicians of The Philharmonic Winds, led by guest conductor Robert Casteels, will be bringing the audience on a musical sojourn with a concert called "Toki Otozuru" in October at the Victorian Concert Hall. The concert features a specially curated selection of chamber music by top Japanese composers, including internationally renowned composer Toru Takemitsu.

Audiences will get to hear some of Takemitsu's most intriguing works, such as *Day Signals*, *Signals from Heaven I* and *Night Signals*, *Signals from Heaven II*, *Itinerant* with Andy Koh on solo flute, and *Piano Distance* with Casteels on solo piano.

Other pieces featured include pieces for mixed ensembles *Onijime: A Beautiful Ghost* by Shuhei Tamura, *La Structure pour L'octuor* by Masamicz Amano, *A Picture Book Without A Picture* written for clarinet octet by Masanori Taruya as well as *Night Bird* by Karen Tanaka with Ang Yixiang on solo alto saxophone and *Improvisation II* by Ryo Noda with Samuel Phua on solo alto saxophone. Yasuhide Ito's *Four Seasons of Japanese Children's Songs* will surely bring a smile to the faces of the audiences and his *One Thousand Broken Musical Instruments* for mixed ensemble and narrator will definitely steal everyone's hearts.

Dr Robert Casteels is a versatile artist, composer, researcher, conductor, pianist and educator who has contributed tirelessly to Singapore's music scene. A passionate educationist, Casteels is noted for his pedagogical work in piano, analysis, composition and conducting. Born in Belgium, he took up permanent residency in Singapore in 1996 and citizenship in 2007.

Dr Casteels has written a growing corpus of 120 musical works that defy classification because they cross cultures, genres and disciplines. His compositions have been premiered or performed in Australia, Belgium, China, England, Indonesia, Japan, Korea, Malaysia, New Zealand, the Netherlands, the Philippines and Singapore. For four years in a row, his compositions were selected by the Asia Composers League for their festivals in Singapore, Tokyo, Manila and Hanoi.

Casteels holds music degrees from both Royal Music Conservatories of Brussels, the Guildhall (London) and Juilliard (NY) Schools and The University of Melbourne. He is the recipient of several awards, including the Bruno Walter Scholarship for Orchestral Conducting awarded by the Juilliard School for two consecutive years, as well as the First Prize for contemporary music at the International Conducting Competition of the Hungarian Radio and Television. In 2001, Casteels became the youngest recipient and the second musician ever to receive the prestigious Christoffel Plantin Prize, the Flemish Government's highest award for cultural

achievements, in recognition of his contribution to cross-cultural research.



Dr. Robert Casteels

About The Philharmonic Winds

The word "Philharmonic" translates to a fondness or devotion to music, and The Philharmonic Winds truly embraces that. Formed in 2000, The Philharmonic Winds has grown to more than 80 dedicated members who have come together because of their common love for music. A congregation of skilled musicians from all walks of life—tertiary students to working professionals, music students to wind band instructors—The Philharmonic Winds is proud to be home to a thriving musical community, a family which includes the Philharmonic Youth Winds, an ensemble initiated to provide an opportunity for passionate, young musicians to further their wind music experience.

The Philharmonic Winds constantly strives to present fresh and exciting quality music to its audiences and aspires to achieve professionalism in all aspects of music-making, with the aim of becoming one of the finest wind orchestras in the region. Led by Music Director Leonard Tan, the ensemble has performed a collection of landmark works from the wind band repertoire, and led the way for local wind orchestras in presenting the best and the most exciting wind music to Singaporean audiences. An avid supporter of local music, the orchestra has also staged

numerous concerts dedicated to works by Singaporean and Singapore-based composers, and commissioned new compositions which are premiered at its "Singapore Compose!" concerts. Beyond the wind music scene, The Philharmonic Winds has collaborated with many local talents from other musical and arts genres.

The Philharmonic Winds is privileged to have collaborated with world-renowned musicians, including Japanese saxophonists Shin-ichiro Hikosaka, Yasuo Tanaka and Masato Kumoi, trombonist Ko-ichiro Yamamoto and taiko drummer Makoto Tashiro. It has also performed under the baton of distinguished conductors such as Principal Guest Conductor Timothy Reynish and Japanese conductor and composer Yasuhide Ito. It is proud to have received much recognition on the world stage as one of Singapore's premier arts flag-bearers. The ensemble has also received international accolades and had been invited to headline a number of festivals, including the Japan Band Clinic's 40th Anniversary.

In 2016, The Philharmonic Winds presented "Sounds Of Japan 3", a special concert to mark 50 years of diplomatic relations between Singapore and Japan. Led by guest conductor maestro Yasuhide Ito, the wind orchestra performed an entire concert exploring music composed by Japanese composers as well as Japanese music culture across various genres.

Besides major classics by some of the best Japanese wind music composers, one of the highlights was maestro Ito's very own "Concerto for Tsugaru-Shamisen and Wind Band", which featured Mr Nobuto Yamanaka, a Master of Tsugaru-Shamisen Yamada Style.

While the first two concerts of Philharmonic Winds' Sounds of Japan series featured contemporary wind music, the third edition also celebrated Japan's folk songs as well as popular culture including Chage and Aska's "Say Yes", Japanese Enka music, the theme song from the anime "Lupin The Third" and Joe Hisaishi's music from "Porco Rosso" and "Spirited Away" by the world famous Studio Ghibli. The audience received a great surprise when Mr Yamanaka joined the wind orchestra in a special arrangement of "Ue O Muite Aruko" or "Sukiyaki" as it is known all around the world.

Besides its regular concert seasons at the Esplanade Concert Hall and overseas performances, The Philharmonic Winds also regularly presents free community outreach concerts in the heartlands. It strongly believes in helping to make society better — for example, by helping raise funds for The Children's Charities Association of Singapore and performing for the Yellow Ribbon Prison Run. Most recently, musicians of The Philharmonic Winds joins other artists from around the world to perform at the Voices of Harmony concert at the Singapore Indoor Stadium to help raise funds for the Singapore Buddhist Free Clinic.

日本シンガポール協会便り No.53

日本シンガポール協会よりお知らせです

東京で練習して、シンガポールで歌いましょう♪

混声合唱団「JCT」へのお誘い



The Japan Singapore
Association



Chorus TOKYO

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

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

次回のシンガポール公演 ご案内
2018年 秋 (予定)



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

はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

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



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

7月 JCCIイベント写真

7月22日 貿易部会&運輸・通信部会共催懇親ゴルフ



7月25日 7月会員講演会「外国人雇用施策の現状と現地化の推進 講演会①」



7月29日 金融保険部会 懇親ゴルフ



7月29日 ケミカル会&第2工業部会共催 7月懇親ゴルフ



シンガポール日本商工会議所 事務局便り

◀ 2017年7月活動報告 ▶

7月度会員講演会 第1回「シンガポールにおける外国人雇用施策の現状について」

7月25日（火）には講演会「外国人雇用施策の現状と現地化の推進（全2回）」の第1回目として、リム・スイセイ大臣にご臨席を賜り、標記講演会を開催しました。（日本人会オーデトリウム）まずMOM担当官より、政府が進める外国人材施策動向やその背景についてのプレゼンを頂いたあと、ダイアログセッションでは、析折会頭と西田会員サービス委員長にご登壇を頂き、MOMへ提出した「ウォッチリストに関する要望書」の内容について、リム・スイセイ大臣とご対談を頂きました。

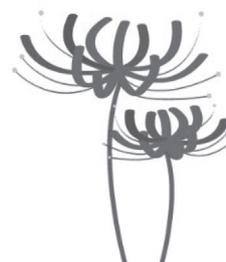
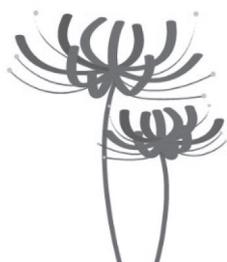
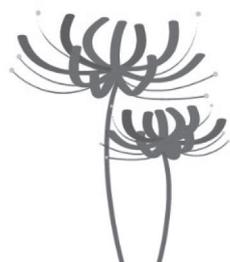
当日の実来場者数は180名で、参加者62名から頂いたフィードバックでは、「全体としてこの講演会は有益でしたか」という問いに対して、Very beneficial 58.1% Beneficial 33.9% Fairly beneficial 8.1% Not beneficial as expected 0% というご回答を頂きました。

ケミカル会&第二工業部会共催 7月懇親ゴルフ

去る7月29日（土）、第二工業部会はケミカル会とバタム島Palm Springs CCにて懇親ゴルフを共催致しました。当日は両会合わせて31名もの方々にご参加いただき、約100名のキャディーの方々のダンスによる熱烈な歓迎を受けました。灼熱の太陽の下、バタム島ならではのゆるやかな時間の流れに身を任せつつコンペを楽しんだ後は、インドネシア料理とビンタンビールとで親睦を深めました。

◀ 2017年9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 |
|----------|------|---------------------------------------|------------------------------------|
| 9月13日（水） | 部会 | 第1工業部会懇親ゴルフ | 12:30-21:00 Orchid Country Club |
| 9月14日（木） | 委員会 | 9月広報委員会 | 12:30-14:00 未定 |
| 9月18日（月） | 部会 | 第1・第2・運輸通信共催 「シンガポール建築物・風水ツアー」 | 未定 未定 |
| 9月20日（水） | 委員会 | 会員勉強会「再雇用者について」 | 15:00-18:00（予定） Maxwell Chamber |
| 9月29日（金） | 部会 | 建設部会・第1工業部会共催 「トムソンラインT207工区」現場見学会 | 10:00-12:00 トムソンライン T207工区工事 |



月報 September, 2017

編集後記

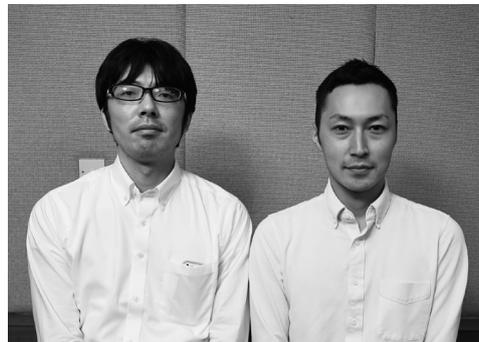
本月報を毎月ご愛読くださり、ありがとうございます。

気が早いかもしれませんが、ちょうど3年後の今頃は、東京五輪のオリンピック・パラリンピックともに閉会を迎えており、祭典の熱狂で様変わりした東京の街も人も落ち着きを取り戻し始めている時期と思われる。

今月号では業界プラス1特集のテーマが「観光」ということで、先のロンドン五輪を取り上げた記事を寄稿いただいております。五輪を契機とした観光産業の需要増加に向けた取り組みという観点からの記事となっておりますので、ぜひご一読いただければと思います。オリンピックの時期にはシンガポールに引き続き滞在されている方も日本にご帰任済みの方もいらっしゃるかと思いますが、オリンピックに向けたこれからの盛り上がり、シンガポールと日本の交流の中でビジネス・プライベートの両面で実感していただければと思います。

さて、2017年も残すところ3ヶ月ほどとなりましたが、シンガポールで過ごされている読者の皆様とシンガポールの方々が健やかに過ごされますようお願いしております。

(編集後記担当 堀、小寺)



左：小寺 右：堀

○名前 堀 和寛 (ほり かずひろ)
○出身 北海道
○在星歴 2年
○会社名 Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ
○仕事内容 産業及び企業調査
○趣味 絵画、バドミントン

○シンガポールのお気に入り
一年中温暖な気候 (高張る冬服が要らない)

○読者の皆様へ
いつも月報をご愛読いただきありがとうございます。各業界に精通する方々からの協力により、読者の皆様のお役に立てる情報を提供しております。紙面に関するご意見・ご要望をお持ちの方はもちろん、執筆をご希望される方もどうぞ遠慮なくシンガポール日本商工会議所事務局宛てにご連絡ください。

○名前 小寺 修二 (こてら しゅうじ)
○出身 広島県
○在星歴 3年
○会社名 Kajima Overseas Asia Pte Ltd
○仕事内容 Finance & Admin
○趣味 2年目にしてマラソン始めました

○シンガポールのお気に入り
バクテーが最高、美味しいイタリアンが多いこと

○月報読者の皆様へ
月報をご愛読いただきありがとうございます。シンガポールの様々な分野で活躍されている方がご寄稿された記事は、ビジネスに有用な情報だけでなく、シンガポールをより身近に感じさせてくれるものと思います。引き続きのご愛読をよろしくお願い申し上げます。

発行

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

編集

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

印刷

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

☆☆JCCI Eメール送信サービスのお知らせ☆☆

シンガポール日本商工会議所ではセミナー情報や、サービス・新製品等のビジネス情報を
弊所メーリングリストを使用し、会員企業の皆様にお届けするサービスをご提供しております。

(2017年6月時点、2155名の方にご登録して頂いております)

Eメール送信サービス1回

SGD 200 (GST 込み)

(※会員企業様のみ利用可能とさせていただきます)

ご利用をご希望の方は「info@jcci.org.sg」(担当: Ms. Doris)まで、

下記必要事項を明記の上、お申し込み下さい。

- ①希望送信内容 ※原稿はソフトコピー(500KB以下、PDF)にてご提出下さい。
- ②希望送信日 ※余裕をもって、お申し込み下さい。(土日・祝日を除く)
- ③支払方法 ※現金・小切手・GIROのいずれか

【お申し込みから配信までの手順】

お申し込み頂いた後、事務局よりお申込確認用紙・ご請求書を送付致します。

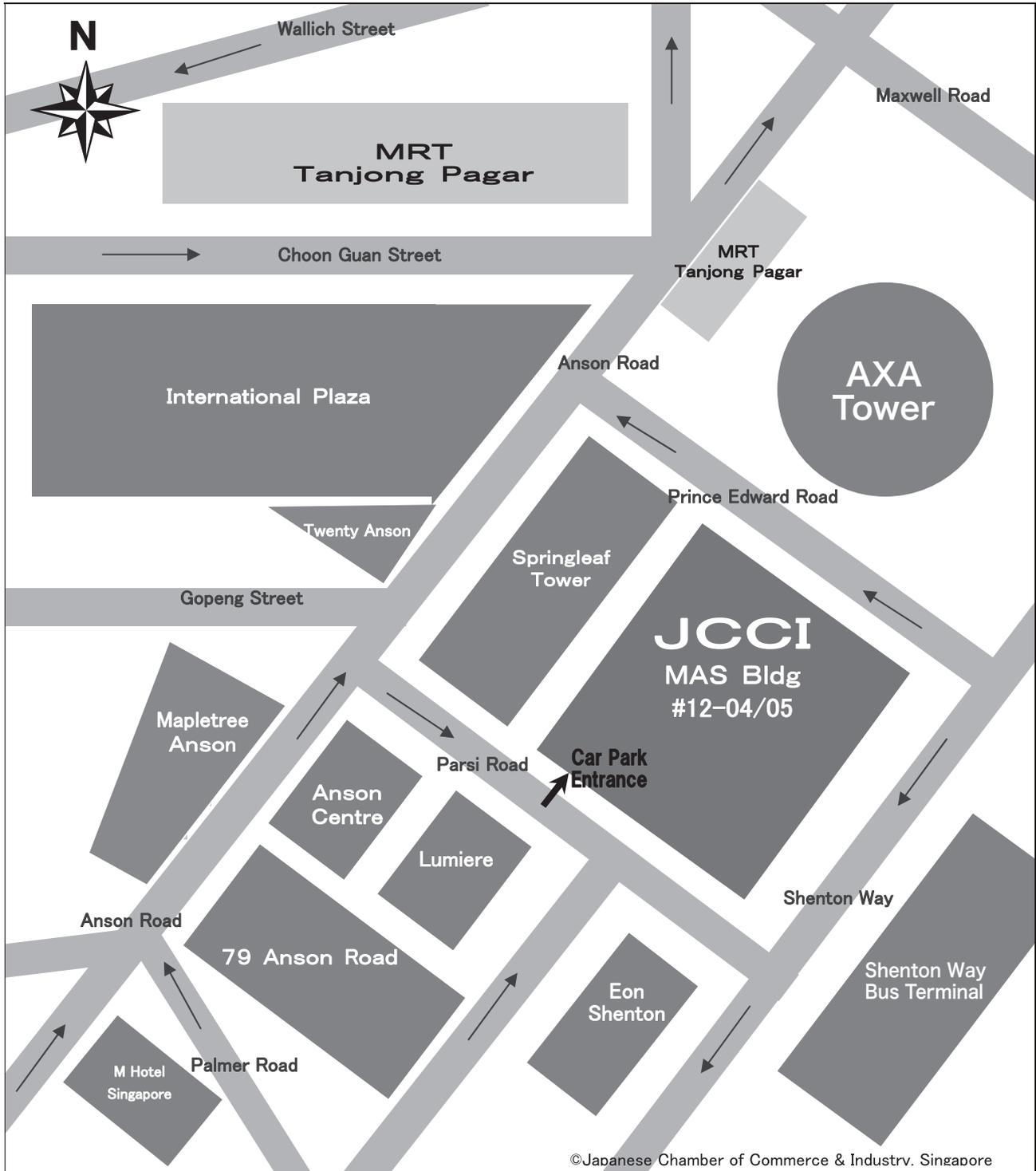
お支払をお済ませいただき、テストメールをご確認頂きました後、配信となります。

皆様からのお申し込みをお待ちしております。

シンガポール日本商工会議所事務局 担当: Doris (Ms)
10 Shenton Way, #12-04/05 MAS Building, Singapore 079117
TEL: 6221-0541 FAX: 6225-6197 E-mail: info@jcci.org.sg



Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore location map



弊社が入っております MASビルですが、セキュリティが厳しく、ビジターの事前登録が必要となっております。お越し頂く際は、①名前、②FIN NumberもしくはPassport Number、③国籍（日本人以外の場合）を、お電話もしくはメールにて、担当者にお伝え下さい。お手順をおかけいたしますが、どうぞよろしくお願い申し上げます。

会員データベース 訂正・変更記入フォーム

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

注：*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

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

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

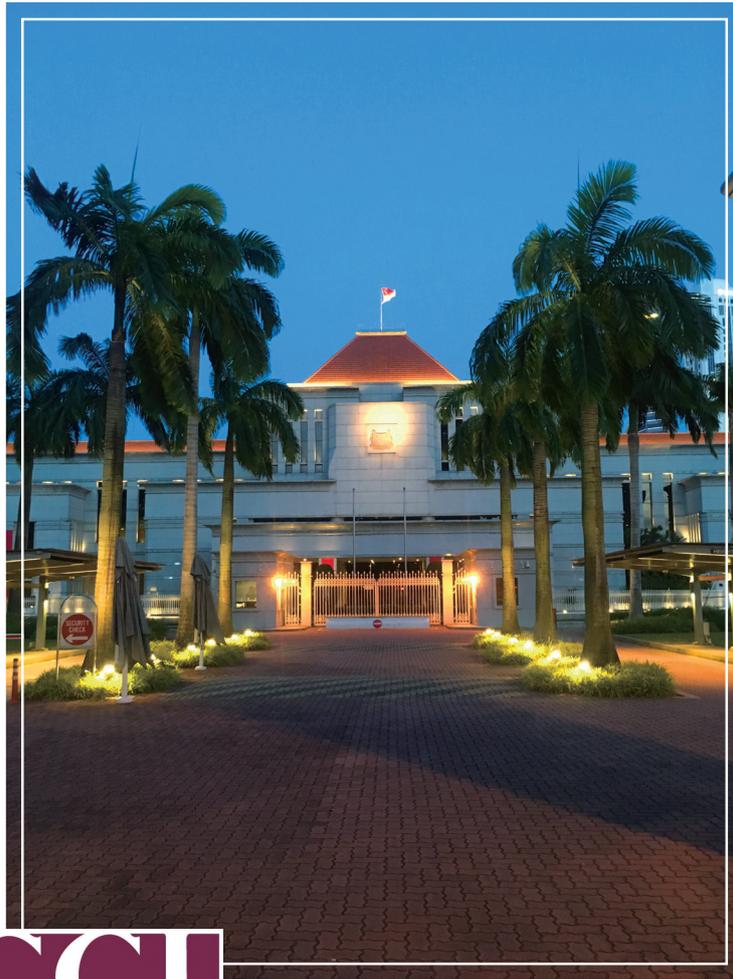
緊急連絡 E メール：

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

その他

Fax: 6225 6197

担当：ドリス (doris@jcci.org.sg)



JCCI
SINGAPORE
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore