

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

外来診療 (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)
※一般診療は予約不要です。*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

外来診療 (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
OCT

月報

CONTENTS

<特集>

- MICE大国シンガポールの次なる視点は。Pioneers of the next generation ! p02
JTB PTE LTD
武市 裕美子
- 東南アジアのデジタル広告の現状とコンテンツマーケティングの可能性 p07
DENTSU BRAND AGENCIES/DENTSU X APAC
内藤 敦之
- シンガポールの労働市場と雇用の状況 p11
FIND PTE LTD
荒屋 貴
- 「現地化」の再考 p15
CORPORATE DIRECTIONS, INC. (CDI)
小川 達大

<業界プラス1 運輸>

- 貨物専用航空機の運航と喫緊の課題 p21
NIPPON CARGO AIRLINES CO LTD
近藤 師成

<事務局便り>

- 2016年寄付先団体・奨学生紹介 p28
- 日本シンガポール協会便り p37
- 8-9月イベント写真 p38
- 議事録 p40
- 編集後記 p44

月報題字：麗扇会 青木 麗峰

表紙写真：篠永 裕太 ITOCHU SINGAPORE PTE LTD

写真タイトル：表 紙 アラブストリートのお店 (Turkish Handcraft and Carpets)

裏表紙 ライトアップされたスーパーツリー (ガーデンズバイザベイ)

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>

MICE 大国シンガポールの次なる視点は。 Pioneers of the next generation !

JTB Pte Ltd
Asia Pacific Head quarters / Events & Convention Senior Manager
武市 裕美子



(1) はじめに

MICEという言葉を一般的に多く耳にするようになったのはここ5-6年という印象ですが、日本政府が2010年を日本におけるMICE元年と定めている点から、概ねその印象は正しいものかと思われます。

MICEとはM(ミーティング)I(インセンティブ)C(コンベンション)E(エキシビション)を指し、多くの交流人口の増加が見込まれるビジネスイベントなどの総称として用いられています。

Meeting

企業などのミーティング。

Incentive (Travel)

企業が従業員やその代理店等の表彰や研修などの目的で実施。企業報奨・研修旅行とも呼ばれる。

Convention

国際団体、学会、協会が主催する総会、学術会議 等。

Exhibition/ Event

文化・スポーツイベント、展示会・見本市

私たちJTBグループは、日本がまだバブル期であった1980年半ば、海外での日本企業のインセンティブパーティや国内で開催される国際行事の（現在ではロジスティックスと言われる業務である）宿泊・輸送を担当しておりました。しかし、業務が多岐に渡り、予算管理面や行程管理が煩雑であることから、次第に事業全体の企画や運営、会議コーディネートも一括して請けられないか？というニーズが増えていきグループ内でそれら事業の運営、企画、プロデュースなどを専門に扱う会社が設立されました。

その初期メンバーとして参加したことが、私の現

在の任務に大きく繋がることとなっています。

MICE元年後はグループ内で「EVENT」を専門的に行っていた我々は、加速的にMICE業務へと事業を拡大することとなり、本来のグループ業務である旅行業との連携により、ロジ業務と連動した国内外でのMICE事業に携わって頂くこととなりました。

(2) MICE産業の台頭

日本は少子高齢化という現実の中で観光産業に着目し、2003年からスタートしたビジット・ジャパンキャンペーンが開花し始め、昨年は年間の訪日外国人旅行者の人数が2000万人を超え、2020年に2000万人という目標を4000万人に改めるという結果を得ています。

しかし、先進諸国も同様に観光産業への期待は高く、そのような中で特にアメリカにおいて早くから注目されていたMICE産業は、トラベル（観光）とも繋がり、大きな経済効果をもたらすものとして、その誘致に向け、インフラの整備や人材の育成、各都市の特色を打ち出すなど、各国が独自の戦略プランを持つての取組が進んできています。

シンガポールは、国家開発戦略として観光・MICE産業でのアジアのハブを目指す政策を推進し、MICE大国として台頭してきた歴史があります。2010年からは更なる成長戦略を図り、「特色あるグローバル都市」を目標に掲げ、世界各国との強いネットワークを形成し、2011年より国際会議件数では、常に世界上位という実績をあげています。(UIA統計)

(3) シンガポール MICE の現状

短期間で世界の MICE 実施件数においてトップクラスとなったシンガポールでしたが、近年はタイやマレーシア、インドネシアなどの追随を受け、ついに国際会議実施件数ではタイに抜かれるという結果になりました。

では、シンガポール MICE 事業は衰退しているのでしょうか？ 私たちがシンガポールにおいて、業務を進める中で、日本国内で従事していた頃感じていた MICE とは違った像が見えてきました。

私が本レポートでお伝えしたいのは「シンガポールの視点は、すでに次の時代へと進んでいる」ということです。いままで私たちは、実施件数や MICE 実施により齎される経済効果ばかり注目してきた感がありますが、国土も小さく資源も少ないシンガポールは、未来に向けた国家の経済像をしっかりと描き、それらを実現させるための戦略を打ち出しており、その先の施策の1つとして MICE 産業を捉えています。

(4) シンガポール政府の戦略

シンガポールの高位委員会である Committee on the future economy (CFE) は、様々な地球環境への対応が必要とされる中で、人と企業が技術革新に挑戦し、個々のスキルや能力を深めていくことが、シンガポールが世界との関係を維持することへと繋がり、経済成長へと繋がっていくという青写真を発表しました。下記がその7つの戦略です。

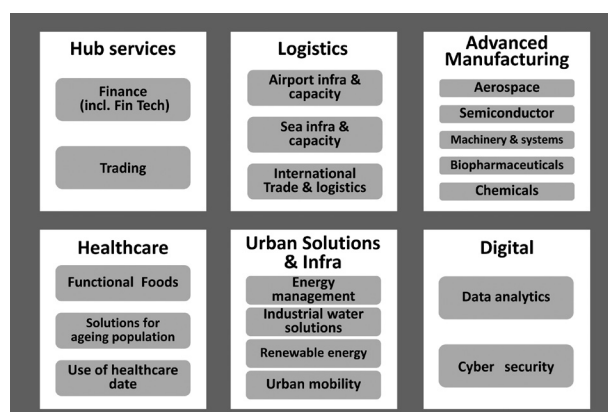
1	Deepen and diversify international connections
2	Acquire and utilise deep skills
3	Strengthen enterprise capabilities to innovate and scale up
4	Build strong digital capabilities
5	Develop a vibrant and connected city of opportunity
6	Develop and implement Industry Transformation Maps (ITMs)
7	Partner each other to enable innovation and growth

CFE2016年発表（Committee on the future economy HP より）

シンガポールが上記の7つの戦略に沿って MICE 誘致を行う上で、今後の成長戦略の柱とした6つのクラスターは下記の通りです。シンガポール MICE は下記各ジャンルにおいて世界からの有識者や研究者、企業を招集し、ハブとしての存在感を世界に向けて発信するという強い目標を持って開催されています。

(5) 成長が期待される6つのクラスター

CFT は「特色あるグローバル都市」として7つの戦略を発表しましたが、その中からさらに今後の成長が期待できる「金融」「物流」「高度製造」「医療」「都市ソリューション」「デジタル経済」基盤を作ると共に、各ジャンルのハブとしての役割を担おうとしています。



CFE2016年発表（Committee on the future economy HP より）

(6) シンガポールでの特色ある MICE 事業例

① Singapore International Water Week

シンガポールが掲げる6つの成長戦略の中で「Urban Solutions & Infra」の代表的な MICE 事例としてあげられる「シンガポールウォーターウィーク (SIWW)」は、シンガポール政府が主導し、アジア諸国が掲げる大きな課題である水処理に関わる政策立案者、指導者、専門家、事業者などが一堂に会する世界的な情報交換の場として2008年から開催されています。

2016年には世界中から水処理機器メーカーやエンジニアリング会社を中心に、ASEAN 地域での水関連ビジネスに関心を持つ1,028社・団体が出展。

また、世界115カ国・地域から2万1,240人が来場し、アジア最大の水会議・展示会として注目を集めています。

この事業に高度経済成長期に水質汚染問題を抱えながら、いち早く水質技術に取り組んだ日系企業も多く参加、出展しています。



photo: SIWW ホームページより

② World Cities Summit

SIWWと同じくUrban Solution をテーマとして2つの事業が併催事業として同時期開催されます。その1つであるWorld Cities Summit（世界都市サミット）は世界各国のリーダー、自治体の首長、専門家、企業の代表などが一堂に会し、「住みやすく持続可能な都市」をテーマに、都市が抱える課題について、解決策の議論や情報交換を行う都市間のリーダーサミットです。

2016年には、テーマ別分科会に戸羽太 陸前高田市長と高島宗一郎福岡市長が登壇し、災害に強い都市づくりや災害が起こった際の市民参画をテーマに



photo: SIWW ホームページより

スピーチを行った他、2014年には横浜市が、「リー・クアンユー世界都市賞特別賞」を受賞するなど日本との繋がりの深い国際会議です。

③ Clean Environment Summit Singapore

もうひとつの併催事業である、Clean Environment Summit（クリーン環境サミット）は政府や業界の代表と政策担当者などが集い、都市化がもたらす環境問題への具体的な解決策について検討する国際会議です。



photo: CESS ホームページフォトギャラリー 2014 より

④ FHA Food & Hotel Asia

FHAは2年に一回開催されるアジア最大級のフード&ホスピタリティの国際的展示会です。40年前に始まって以来、東南アジアのフード市場とともに大きく成長し、2016年度は4万7000以上を動員しており、2018年の開催においても豊富な情報を求めて多くのアジア・オセアニア諸国からの来場者が訪れるB2B事業です。

FHAは食やおもてなし、人材の育成等について地域間の意見交換などが行われるカンファレンスや各分野での技術やアイデアを競うコンペティション



Photo : FAH ホームページ フォトギャラリーより

なども行われ、食の視点から見たサービスや Healthcare のジャンルで、長年に渡り東南アジアの食をリードする役割を果たしています。

近年、日本の食は世界的なブームとなっており、このような国際的な食の見本市への参加やこのようなビジネスに関わるリーダー・バイヤーの招請は、今後日本が目指す国際見本市のテーマでもあると考えます。

開催日時	2018年4月24日(火)～27日(金)
場所	Singapore Expo & Suntec Singapore
開催面積	97,000平方メートル
出展者	3,189団体(70カ国)※2016年度
来場者数	47,630名(100カ国)※2016年度
主催者	UBM Singapore Exhibition Services

⑤Singapore Air show

「シンガポール・エアショー」は、民間機からビジネスジェット、ヘリコプター、軍用機まですべてを網羅したショーとして開催され、航空機メーカーやエンジンメーカー、大手部品メーカーなど約1,000社が出展、幅広い分野の航空業界関係者が来場する国際的なイベントで、Advanced Manufacturing 分野の成長基盤を築く MICE 事業として2年に1度、チャンギ国際空港に隣接するチャンギ・エキシビジョン・センターで開催されています。宇宙工学にも寄与する事業者の出展も見込まれています。

主にビジネス商談を主な目的として開催されていますが、航空産業への幅広い理解促進のために、一般の方々も見学日も設けられており、大勢の航空機ファンが訪れています。



Photo : Singapore Air Show ホームページ フォトギャラリーより

開催日時	2018年 商談 2月6日(火)～9日(金) 一般 10日(土)～11日(日)
場所	Change Exhibition Center
開催面積	100,000平方メートル
企業出展者 ※2016年実施実績	1,040社(48の国と地域)
来場者数 ※2016年実施実績	商談 48,229名(143カ国) 一般 80,000名
参加代表団	286名(90の国と地域) ※2016年度
屋外展示機	65機(モックアップ含む)
主催者	UBM Singapore Exhibition Services

(7) 日本の MICE 産業の今後は

このように、シンガポールの MICE 産業は国の経済安定に向けた施策のひとつとして捉えられていますが、ただ件数で競い合うのではなく、国が目指す未来の経済ビジョンに乗った、継続的かつ戦略的に開催されていることを伺うことができます。

では、日本の MICE 産業は今後どのように展開されていくべきなのでしょう？また、シンガポールで展開されている戦略的な MICE 事業から、我々は何を学び、どのように自社ビジネスに結び付けていくべきなのでしょう？

日本政府観光局は、「世界が訪れたい日本を目指して」をコンセプトに観光ビジョン実現プログラムを毎年発表しております。本年も5月に平成29年度のアクションプログラムが発表されました。その施策の中には、MICE 開催・誘致の促進事業についても触れられており、グローバル MICE の強化都市の選定や国内のユニークベニューの活用や促進、国際競争力強化施設の整備に対する補助、民間都市開発推進機構による金融支援なども盛り込まれているほか、「MICE 推進関係府省連絡会議」による横断的な政府支援について言及されています。我が国での MICE 事業への求心力は高まってきているのが現況です。(政府観光局ホームページにて全文発表)

更に、2020年の東京オリンピック終了後には、

それらの遺産を活用してのMICE事業開発も計画されており、大型MICEの誘致に向けた本格的な取組が予測されます。

その際に、どのようなMICE事業を誘致し、各企業がどのようにそのリーダーシップを発揮すべきなのか？

前述の通り、シンガポールは国土も小さく資源も少ない国です。しかし国土が小さいからこそ一体的に取り組める、また資源も乏しいからこそ知恵や工夫が必要とされる、このように一見ネガティブに見える要素をすべてポジティブに転換してきたこの国の力強さを肌で体感しながら、日本における戦略的なMICEについて、これからも真摯に取り組んでいきたいと考えます。

弊社グループでは、そのような時代の波に乗り遅れることなくアフター東京オリンピックに向けても新たな日本のMICE元年を創り上げる一助になり得るよう目指し、努めていきます。

執筆者氏名

武市 裕美子（たけいち ゆみこ）

経歴

1990年JTBグループであるMICE専門会社の現JTB コミュニケーション・デザインに入社。海外においてのインセンティブ事業の営業を経て、2002年FIFAワールドカップ、2007年世界陸上等の国際スポーツ競技大会やG8、APEC、COP10等の政府間会議や博覧会事業、東北観光復興事業等を経験。国際会議の誘致活動にも携わる。2014年1月より現職。趣味は健康、姿勢改善のためのYOGA。

東南アジアのデジタル広告の現状と コンテンツマーケティングの可能性

DENTSU BRAND AGENCIES/DENTSU X APAC
Regional Director of Digital
内藤 敦之



世界的に生活者のメディア接触の変化が加速しています。一言でいうと、テレビ離れが進み、デジタルメディアにシフトにしているという事になりますが、本稿では東南アジア生活者のメディア消費実態と企業のデジタルメディア活用状況、また日系企業ならではのデジタルメディアの可能性について論じさせていただきます。

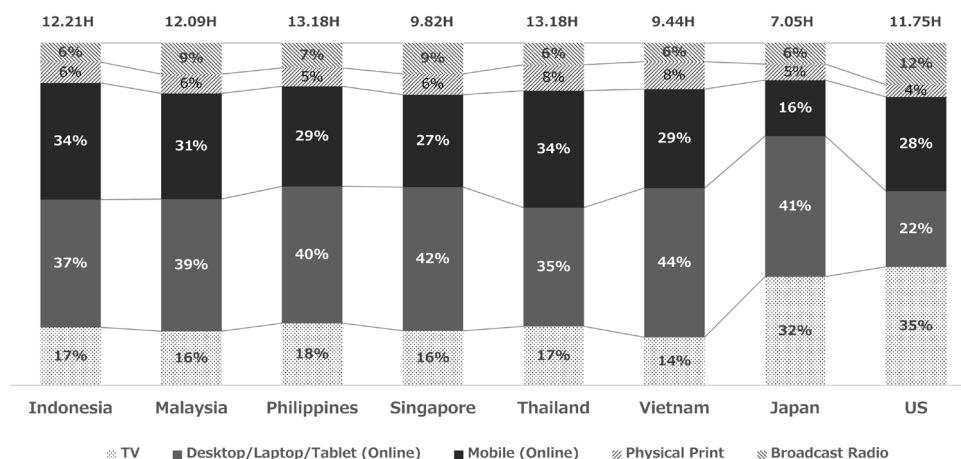
東南アジアのメディア消費状況

最初に表Aのデータをご覧ください。このデータは、東南アジア生活者のメディア別接触時間を日本・米国と比較したものです。ご覧いただける通り、東南アジアの生活者は、1日に全メディア接触時間の7割以上に当たる7時間以上もの間デジタルメディアに接触し、一般的にデジタル先進国と考えられている日本や米国よりもデジタルへの依存度が

高くなっています。これにはデジタルネイティブな若年人口の多さ、廉価版スマートフォンの台頭等様々な理由付けが可能です。いずれにせよデジタルメディアの使用スタイルという意味では、東南アジアの生活者は世界で最も先進的であるという見方も可能です。

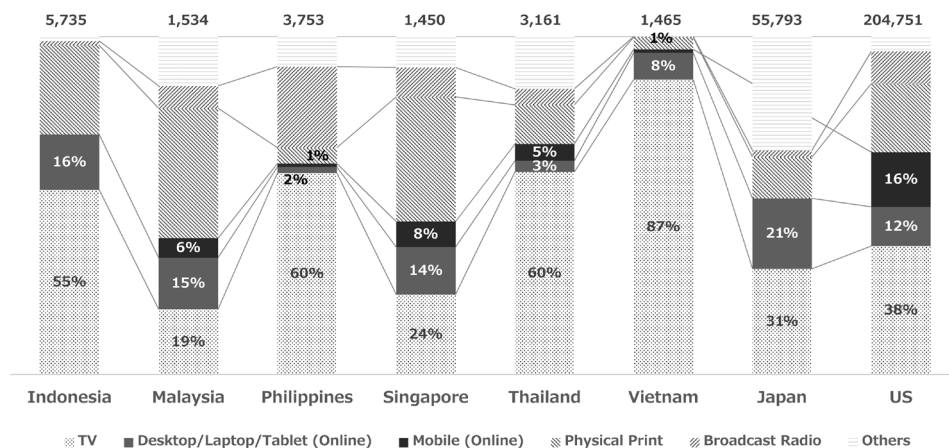
続いて、企業がどれほどデジタルメディアを有効活用・投資しているかを測る尺度として、広告費のメディア別配分比率を見てみます（表B）。インドネシア、マレーシア、シンガポールでは、算出方法や特殊なメディア事情により数字にややブレが生じますが、東南アジアにおいては全広告費におけるデジタルメディアの広告費比率は、概ね10%以下と見てよく、更にそのデジタルメディアを牽引しているモバイルメディアの広告費に限ってみると、1～3%程度の水準に留まっており、企業の有効活用が進んでいない事が読み取れます。

表A：1日当たりのメディア別接触時間（東南アジア諸国/日本/米国）



出典： globalwebindex.net /// Question: Roughly how many hours do you spend on these media channels on a typical day? ///
Source: Globalwebindex Q3-Q4 2016, Q1-Q2 2017 (average across all four quarters) /// Base: Internet Users Aged 16-64

表B：メディア別広告費比率（東南アジア/日本/米国）[USD MM]



出典：2016 Dentsu Aegis Network, Global Advertising Expenditure Trends

これに関しては、東南アジアのテレビ広告の単価が比較的安いこと、Spray and Play方式（大量投下を行い、結果的にターゲットに当たる事を期待する）でも十分合理的で、細かなターゲティングが可能なデジタルメディアの必然性が低い、またはフォーマットが異なるためそもそもメディアの単価基準が大きく異なる事が理由として上げられます。テレビ広告は、ご存知の通り本編番組を中断して、15秒とか30秒という時間ではあるものの大型の画面を100%専有し、音声付でメッセージを流す事が可能になっているのに対し、デジタル広告では、バナー広告がそうであるように、基本的に画面を占有して音声付のメッセージを流す事は難しいのが一般的です（一部のデジタル媒体社はメディア占有的な広告メニューを持っている場合もありますが、テレビの受動的接触に対し、デジタルメディアは明確な目的を持って能動的に利用されている事が多いため、強制的・占有的なメッセージ露出はユーザーの心理的に逆効果になる危険性もあります）。

ただ、だからと言って、デジタルメディアは広告商品としての価値が低いという話にはなりません。ご存知の通り、デジタルメディアでは、うまくユーザーにクリックさせる事が出来れば、露出時間やスペース等の制約がない自社サイトで、自由にメッセージを訴求する事が可能になります。つまりデジタル広告は、その広告枠としての価値以上に、無限露出に向けた機会取引という見方が出来ますが、その確率が非常に低いため、結果的に価値も低くなっているのが現状です（一般的には、バナー広告のク

リック率は0.2～0.3%程度とされています。機械学習やAIを活用したりして、この確率を最大化する取り組みも進んでいますが、そのご紹介はまたの機会に譲りたいと思います）。

また、そもそもメディアフォーマットに起因する価値の違いを論じる前に、そもそもデジタルを広告メディアとして取り扱うのではなく、マーケティングツールとして活用するべきという議論もあろうかと思っています。かくいう私もマーケティングツール推進派で、特に常時接続性・携帯性を持つスマートフォンは、全ての産業においてサービスモデルを一変させるツールだと感じていますが、これだけ生活者がデジタルメディアに接触している東南アジアだからこそ、広告メディアとしての可能性もまだまだ残されていると感じています。

コンテンツマーケティング

では、デジタルメディアの広告価値とはどこにあるのでしょうか？ そもそも生活者がデジタルメディアを利用する背景には、「Search Moment」（何かを調べたい）、「Social Moment」（友人・知人と繋がりたい）、「Discover Moment」（そして特に理由はないけど暇つぶしを兼ねて、新しい物事を知りたい）の三大欲求があると考えられています。

ご存知の通り、最初の2つに関しては、GoogleとFacebook等がその機能を無料でユーザーに提供する一方、広告メディアとして収益化を行っています。そして、3つ目のDiscover Momentに対しても、

同様に Outbrain, Taboola, Plista 等のアドテク企業（Advertising Technology Company の略語）が広告メディア化を行っています。広告業界以外の方でこれらの会社名を聞いた事がある方は少ないかと思いますが、実は皆様も知らず知らずのうちに日常的に利用している可能性があります。

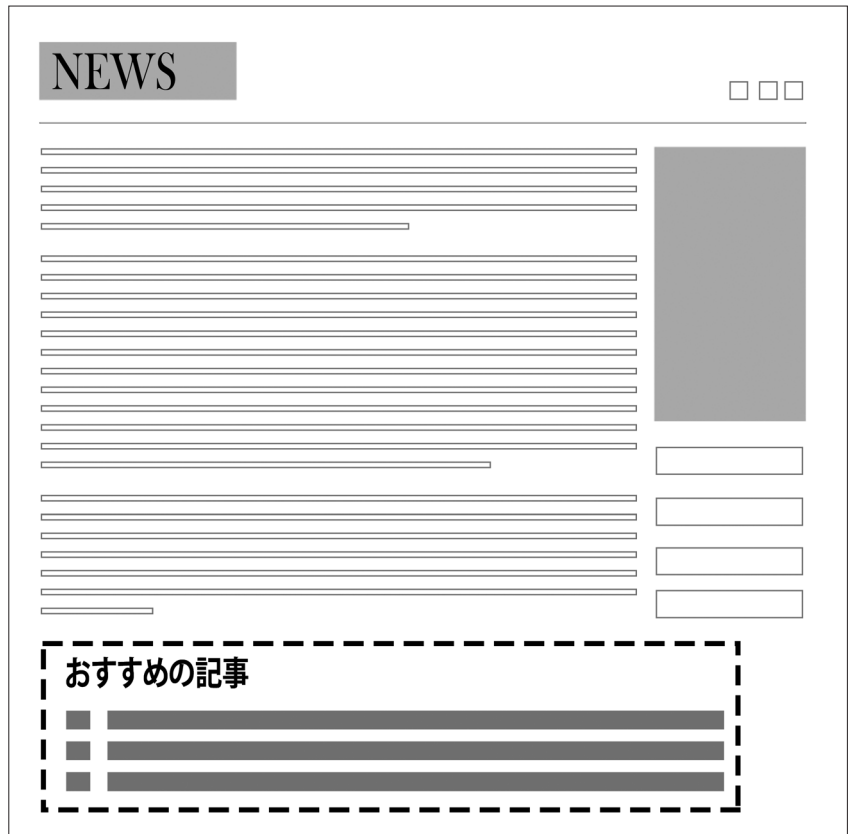
ポータルサイトやニュースサイト等のデジタルメディア上で、記事を読了し、面白くて文末まで読んだ後に、「他のオススメ記事」というリンクを見かけた事はないでしょうか？そして、思わず興味をそそられクリックした事はないでしょうか？（図1）

これがまさに Discover Moment と呼ばれるもので、それらの「オススメ」リストは前述のようなアドテク企業によって提供されています。

これらのアドテク企業は、皆様が今読んでいる記事の内容分析に加え、過去に読んだ記事の傾向分析、トレンド急上昇トピック、アクセス状況（通勤途中と推測される朝のスマートフォン視聴なのか、就業中の可能性が高いオフィスからのPCアクセスなのか、就寝前に読書代わりにスマートフォンを使っているのか等）の50以上のパラメータからなるビッグデータを瞬時に解析し、皆様がその記事を読み終わるまでの間に、最も関心を寄せるであろう記事を計算し、一人一人に最適の「オススメ」を生成しているのです。

この Discover Moment がどのように広告として機能するのか、私個人の体験談を続けさせていただきます。自動車会社A社は、運転する喜びを全面に打ち出した情緒感あふれるクリエイティブを制作し、テレビCMキャンペーンを大々的に繰り広げています。しかし、私の中では、画期的なエンジン技術と洗練された欧州車的なデザインコンセプト、そしてそれらを実現した深い開発思想と経営陣の強い

図1



意志という物作りに関するストーリーも一緒に刷り込まれています。テレビCMには、そのような情報は一切含まれていないにも関わらず、です。きっと私は自分の興味が赴くままにデジタルメディアを消費する中で、そのコンテンツを自分で Discover し（少なくとも自分は自力で Discover したと思っている）、面白そうだと思ってクリックし、最後まで熟読したのだと思われます。

逆の見方をすると、その自動車会社は物作りのストーリーを記事化し、上記のようなテクノロジーを活用する事で、見事に Discover させ、テレビCM以上のインパクトを残す事に成功したといえます。これら Discover Moment を活用したマーケティング手法は、一般的にコンテンツマーケティングと呼ばれています。単語だけ聞くと、スポーツやエンターテインメントコンテンツのスポンサーシップを活用したマーケティング手法を想像されるかもしれませんが、そうではありません。上記の自動車会社のように、「企業がコンテンツプロバイダとして、自らコンテンツを開発し、そのコンテンツをマーケティング（戦略的に市場流通させる）すること」を指します。コンテンツマーケティングは、従来型広

告のようにメッセージを一方的に送りつける「プッシュ型戦略」ではなく、ユーザーに自発的にコンテンツ（一般的にはBranded Contentと呼ばれる）を読み込ませる「プル型戦略」と捉える事もできます。そしてこの手法で獲得したユーザーは、既に興味・関心が高いため、15秒や30秒のテレビCMでは伝えきれない丁寧な機能訴求や、深い思想伝達、細かな差別化訴求が可能になると考えられ、結果的に非常に確度の高い見込み顧客になる事が期待できます。（詳細については、既に様々な参考書籍が上梓されています。Rebecca Lieb 氏の「Content Marketing: Think Like A Publisher」については、既に日本語版も出版されています。）

このコンテンツマーケティングという概念が米国で生まれた背景としては、生活者が無数に分断されているデジタルメディアにシフトした結果、マスメディアに画一的な広告を大量投下さえすれば、翌日には社会全体に浸透しているという勝利の方程式が既に成立しなくなったという事実と無関係ではありません。マスメディアの存在を前提として、そのフォーマットに合わせた広告素材を作るのではなく、自由にコンテンツを開発し、様々なデジタルメディアを使って自力でマーケティングしていく方が効率的であるというのは、実に米国らしい発想だと感じます。日本ではテレビメディアが比較的強い（消費時間が長い）ので、まだ過去の成功体験を追い求めてしまうケースも散見されますが、先述の通り、世界最先端のデジタルメディア接触を誇る東南アジアでは、日本や米国以上にこのコンテンツマーケティングの考え方が必要であると考えられます。

日系企業としてのコンテンツマーケティングの可能性

冒頭に述べたように、東南アジアでは生活者のデジタルメディア接触（特にモバイルにおいて）が進んでいる反面、広告メディアとしての価値がまだ未開拓であるといえます。これはバナー広告をはじめとするデジタル広告のフォーマットに起因する所が大きいのですが、広告としての露出・表示効果ではなく、コンテンツをマーケティングするための誘導口として考えれば、デジタルメディアの価値はより

大きく広がると考えられます。

欧米の先進企業も、既にコンテンツマーケティングを積極的に活用し始めていますが、元来マーケティングカンパニーである彼らは、コンテンツとしての物語に奥行きがなかったり、さらに酷い場合には、効率のみを追い求め大げさな見出しでクリックを誘発したり、中にはフェークニュースと呼ばれるものに手を染める事例も見受けられます。

一方、日系企業はどんなにマーケティングを重視していたとしても、日本という国自体がそうであるように、出自がマニュファクチャリングにあるケースが多く、モノ自身が優れていると同時に、モノ作りの背景にあるストーリーにも強い説得力・共感力があると感じています。

コンテンツマーケティングには、ビッグデータを処理するテクノロジーも必要ですが、同等以上にコンテンツのクリエイション（ストーリーテリング）も重要です。上記の自動車会社の事例でいうと、やはりそこには骨太の開発ストーリーがあったからこそ最後まで余すことなく読み終えたという事実があります。Think Like A Publisherを倣い、真摯に丁寧な物語を紡ぎ出せば、昨今の訪日客が日本というコンテンツに惹かれているように、日系企業のストーリーは東南アジアの人々にも「面白い」コンテンツとして受け入れられると信じています。

執筆者氏名

内藤 敦之（ないとう あつゆき）

経歴

1998年電通入社、関西支社マーケティング局配属。その後、デジタルビジネス局、クリエイティブ局を兼務し、2012年よりシンガポールに赴任しベンチャーファンドの運営を担当した後、2016年より現職。

APAC全域におけるデジタルマーケティング・コミュニケーションの企画立案、テクノロジー開発、パートナーシップ開拓などを担当。

京都大学工学部数理工学学士（96年）同大学院応用システム科学修士号取得（98年）

シンガポールの労働市場と雇用の状況

FIND PTE LTD
Managing Director
荒屋 貴



2017年第2四半期（4月～6月）の雇用状況

MOMの統計によると、昨年9月以来上昇傾向にあったシンガポール国民の失業率およびシンガポール居住者（国民とPR）の失業率（いずれも季節調整値、四半期ごと）が、今年3月から6月にかけて、ともに下降した（国民：3.5%→3.3%、居住者：3.2%→3.1%）。しかしこれは前年同時期と比べるとまだ高い数値であり、また、全体の失業率（季節調整値）は今年3月、6月とも2.2%で変わっていない。

失業者数は、シンガポール国民が約67100人（今年3月）から約62800人（同6月）へ、PRが約7300人（今年3月）から約7000人（同6月）へと、ともに減少している。

雇用件数は、今年第2四半期には約7800件の減少を記録した。外国人メイドを除くと減少幅はさらに大きく、約8400件の減少となっている。今年第1四半期（約9400件減少、外国人メイドを除く）と比べると改善が見られるものの、昨年第2四半期（約2100件増加、外国人メイドを除く）にはまだまだ及ばない。今年第2四半期の減少については、建設業および製造業におけるワークパーミット保持者の減少が続いていることが主な原因とされている。

製造業における雇用件数は今年第2四半期に約2500件の減少を記録したが、減少のペースは緩やかになってきている。建設業も今年第2四半期は約9500件減で、4四半期連続の減少となった。これは、民間・公共ともに建設プロジェクト等が低調であることを反映したもの。サービス業においては依然として雇用は増加傾向にあり、今年第2四半期は約

4100件増（外国人メイドを除くと約3400件増）となったが、昨年第2四半期や今年第1四半期と比べると増加のペースが鈍ってきている。

今年第2四半期の解雇件数（速報値）は約3500件で、今年第1四半期（約4000件）や4第2四半期（約4800件）より減少した。解雇件数が最も多かったのはサービス業で全体の64%、製造業が22%で、建設業が13%となっているが、今四半期にはすべての業種において解雇件数の減少がみられた。第2四半期の数字はまだ発表されていないものの、今年第1四半期の統計で特徴的だったのが、求人件数と求人倍率である。

今年第1四半期の求人件数は、従業員数25人以上の企業においては47400件（昨年12月）から46800件（今年3月）へとわずかに減少したものの、25人未満の企業では約15500件（昨年12月）から約20000件（今年3月）へ増加したものと推計され、全体として求人件数は増加した。その結果、求職者100人あたりの求人件数は77件（昨年12月）から81件（今年3月）へと増加した。7四半期連続の減少の後、ようやく増加に転じた形だ。

エンプロイメントパス発給動向ケーススタディー

一M&Aの買収先企業のEP所持者が

引き続き買収元企業で働くケース一

買収先企業の規模や業種、採用計画（人員計画の増減など）によってエンプロイメントパス発給枠は左右される。例えばSパス発給枠は、ローカル人採用増減により影響を受ける。通常ケースでは新会社

の新体制に基づいてEP再申請を行う。

—エンプロイメント所持者の役職変更について—

MOMにレターで報告して発給に関する判断を仰がなければならない。

—EP保持者の勤め先の名称等が変わる場合について—

EPの再申請をするのではなく、（法人格や登記番号が変わらないときは）企業名や資本金額の変更と同様の申請を、または（完全に買収されるときは）事業体変更の申請をすることになる。

エンプロイメントパス発給新動向について

今年7月25日、JCCIの招聘により、リム・スイーセイ人材開発相が今後の雇用政策を予測する上で大変重要なスピーチを行った。以下はその内容の要約になる。

[リム大臣スピーチ内容]

世界的な金融危機の後、2011年から14年までの間、シンガポール経済は毎年約4%の成長を続けた。しかしこれはすべて労働力の増加によるものであり、生産性の伸びによる部分はゼロである。これでは明らかにもたない。シンガポールの労働力は高齢化が進み、成長は急速に鈍ってきている。2025年から2030年には、ローカル労働力の伸びはゼロになる。我々は停滞に向かっているのだ。

現状ではシンガポールの労働人口の3分の1が外国人（110万人）で、シンガポール国民とPRが3分の2（220万人）になる。政府としては、この割合を維持していくために、就労ビザの発給基準を厳しくしていかななくてはならない。政府は引き続きFair Consideration Framework（公正な採用選考の枠組み）の監視リストにしたがってエンプロイメントパスの発給を管理していく。

従来は主に申請者個人の資質によって就労ビザの発給を判断していたが、今はそれだけでなく、雇用主が公正な採用を行っているかどうか判断の基準となる。

雇用主は以下の3種類に分類される。

1. PROGRESSIVE EMPLOYER（進歩的な雇用主）
—シンガポール国民やPRを雇用するだけでなく、それらの従業員の育成にも重点をおき、MOMの人材育成関連プログラム等にも積極的に参加する。このような雇用主の就労ビザ申請は優先的に扱われる。

2. FAIR EMPLOYER（公正な雇用主）
—ローカル人材を普通に雇用している。

3. UNFAIR EMPLOYER（不公正な雇用主）
—不公平なローカル雇用を行っている。また管理職、準管理職、専門職、技術職等において外国人重視の採用に偏っている。「進歩的な雇用主」に優先権が与えられる一方で、このような雇用主は監視リストに掲載される。

監視リストに掲載された企業は250社で、そのうち日系企業は31社だった。これらの企業は、同業他社におけるEP保持者の割合が20%から30%であるところ、EP保持者が65%という偏った人員構成になっていた。ただし31社のうち8社はその後、そのような問題を解消したためリストから外された。

また、以下の日系企業6社はPROGRESSIVE EMPLOYERに認定された

富士ゼロックス
マキノアジア
三井化学
NEC
日興アセットマネジメント
パナソニック

監視リストに掲載されたらどうなるか。監視リストはイエローカード（警告）であり、レッドカード（退場）ではない。監視リストに掲載された企業には、書面による通知があり、政労使三者委員会との面談が行われる。この三者委員会の勧告に従って問題を解決するまで、すべてのEP申請に対する認可

は与えられない。問題の解決には3か月が与えられ、さらに数か月が追加される場合もある。そして、1年間を過ぎても問題解決のための努力が見られない場合には、更新を含むすべてのEP申請が却下される。これはレッドカードである。

ただし、レッドカードが出されるまでは、監視リスト掲載中であっても下記のケースについてはEP申請を受け付けるが、審査期間は通常より長くなる。

1. 専門職人材
2. 経営者
3. EPの更新

なぜ、監視リストに掲載されていない通常の雇用主が、EP事前チェック（Self-assessment）に合格した内定者のEPを申請した場合に却下されるのか。MOMのEP審査部門が実際に審査をする際に、疑わしい、詐欺的である、と思われる申請があるため。たとえば、年齢が若くて経験がないはずなのに給与額が異常に高い、設立したばかりで資本金が少ないのに社長の給与額が平均の数倍、などのケースがそれにあたる。

以上

ここで改めて外国人雇用規制政策の要点を解説する。

・Singaporean Core—シンガポール人を中心とした労働力で国を構成していく。

・Fair Consideration Framework—新しく管理職（マネージャー）、準管理職（エグゼクティブ等）、専門職などの採用を行う場合、まずシンガポール国民を考慮し、適した人材が見つからない場合に限り外国人（EP保持者）を雇用する。

また同業他社と比べて管理職・準管理職・専門職などに就くシンガポール国民の割合が著しく低い企業、人事に関する差別的な慣行（国籍等）についての複数の苦情が寄せられる企業については、国籍情報の入った組織図・社員名簿、人事慣行改善プラン等を政府に提出するように求められる場合がある。

・監視リスト（WATCHLIST）—運営はTAFEP（Tripartite Alliance for Fair Employment Practice）が担当している。政労使を代表する機関であるMOM（Ministry of Manpower）、NTUC（National Trade Union Congress）、SNEF（Singapore National Employers Federation）の各団体から選抜された労働問題専門チームで構成される。

監視リストはSingaporean Core、Fair Consideration Framework（公正な採用選考の枠組）の雇用政策を実現するために導入された。

今後の対策

すべての企業が例外なく監視リストの対象になり得る。レッドカード企業となった場合は事業撤退に追い込まれるほど深刻。筆者も雇用問題に携わり在星20年になるが、これほど強烈な締め付けはかつて経験したことがない。政府の本気度と身の毛が逆立つ思いだ。今後どうなるかという質問をよく受けるが、リム大臣のスピーチを聞かざり、今後もこの雇用政策を継続する強い決意を感じた。かつてのように数年のサイクルで労働ビザの発給が緩和されたりするようなこともないだろう。リム大臣をスピーチに招いた主催者側はその場を借りて、隙があれば陳情する意図もあったと思う。ただあのスピーチの勢いに日本側の目論見も一刀両断だった。

この労働政策の傾向は、故リー・クアンユー上級相が2010年初頭に「これまでの外国人労働者への依存体制を変える」と発表していた通り。リム大臣も建国者の労働政策を踏襲して、国家発展のためにこの三つの労働政策を成功させるつもりだ。

MOMリム大臣の講演で、監視リスト掲載250社中31社が日系企業と公表された。31社の日系企業は日本を代表する大手企業が大半。無事リストから退出した企業もあるが、また新たに掲載される企業も出てくるはずだ。掲載された企業は単に労働問題として軽視せず、会社全体で取り組まないと取り返しがつかないことになるだろう。

監視リストから外れるためには、その場しのぎのローカル人材の数合わせでは済まされない。これはシンガポールの雇用問題だけでなく、グローバル化

時代に日本企業が如何にして異文化社会で生き残っていかれるかということに通じる。重要な情報共有や仕事は日本人だけでマネージメントする、という伝統的な雇用体制からの脱却が求められている。監視リストに掲載されないためには、アジアの働き手を真の戦力にする本格的な雇用政策の立案と実践を検討しなければならない。多国籍、多民族の人材が自然な形で日本人と一緒に交じり合い、実務能力においても評価され、登用される「人事の地場化政策」が要諦になる。

各企業の人事担当者の方々にとっては大変なご苦労になると思うがどう考えてもこれしかないだろう。また本当は一番やりがいのある仕事のような気もする。

まだ監視リストに掲載されていない企業も、社内内部告発なども含めて、どの企業がいつ掲載されるかわからない状況だと思う。明日はわが身と身を引き締めて、事前に情報収集をして、掲載されないような雇用対策を整えなければならない。

リム大臣が日系31社の監視リスト掲載を公表した時点で、掲載されたとJCCIに連絡してきていた企業はその半数にも満たなかった。ブラックリストに掲載された感もあり、なるべく公表したくないという企業心理も十分理解できる。しかしこの問題はその企業だけで解決しようとしても荷が重すぎるのではないだろうか。本社に相談しても、他国のケースとはいろいろと体制も異なる。まして赴任したばかりの責任者では問題解決の糸口を探すのも至難の業だ。また人事エキスパート社員でも簡単に解決できる問題ではないと思う。

今後の「犠牲者」を増やさないためにも、いったん登録された後に退出できた企業や、PROGRESSIVE EMPLOYERに認定された優良企業などが胸襟を開いて情報交換することが解決に効果を上げるだろう。シンガポール在住の日本企業がそれぞれの利害を乗り越えて、結束して相互扶助することが望ましい。

執筆者氏名

荒屋 貴（あらや たかし）

経歴

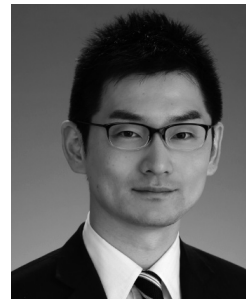
1994年より日本大手人材派遣会社の最初の海外駐在員として香港に赴任。

アジア全拠点の立ち上げを実施後の2008年に独立し、シンガポールに特化した人事コンサルティングサービスを提供するファインド社を経営。2015年には、これまでのアジア全域で培った人脈とノウハウを注ぎ込み、日系企業の海外進出支援サービスを提供するビンテージアジア経営者クラブを設立。

雇用問題の専門家としての立場から、JCCI賃金調査委員を務め、JCCI加盟企業の雇用問題解決に従事。2008年より、雇用問題専門家の立場から、シンガポールJCCI賃金調査委員として各種雇用問題の相談に応じている。

「現地化」の再考

CORPORATE DIRECTIONS, INC. (CDI)
Director, Asia Business Unit
小川 達大



はじめに

「現地化」は、海外事業の経営を語る上でのキーワードである。「現地化」の進捗状況に関するアンケートは頻繁に行われているし、その「現地化」を推進するための手法についても様々に紹介されている。「現地化」が進む方が良いのに決まっっていて、それを進めるためのHow論が重要である、というような雰囲気もある。

ところが経営の現場で「現地化」が語られる時、その意味するところは様々である。新興国で展開する商品の値段を下げようとしてスペックダウンする時に「現地化」が議論されることもあれば、コストの高い駐在員の比率を下げようという文脈の中で「現地化」が議論されることもある。捉えようによっては、前者は「安かろう悪かろう」をカモフラージュしているように見える場面もあるし、後者は「高付加価値の仕事を安い人件費でやれないか」という難題を昇華したかのごとく見せるマジックのように見える場面もあるが…

「現地化」とは、何を、どう変えていくことなのか。そして、なぜ「現地化」なのか。

そういったことを、少し立ち止まって考えてみようと思う。貴社の内部で「現地化」が語られる時、その目的や最終的な姿は、関係者（上司と部下、本社と現地、部門間 etc.）の間で同じイメージを持てているだろうか。ゴールが明確に定まっていない状況でのHow論は、空回りするだけである。「現地化」をバズワードにしないためにも、再考してみる。

なお本稿では、議論をシンプルにするため、日本（本社側）とASEAN地域（現地側）という2つの間における「現地化」を想定しながら、議論を進め

ていくことにする。実際のASEAN事業では、《本社－地域統括拠点－各国拠点》という3層構造のなかで「現地化」を議論しなければならない、それが事態をさらに複雑にしているのだが、その検討は、別の場に譲りたいと思う。

3つの「現地化」

大きくは、①事業の現地化、②機能・権限の現地化、③ヒトの現地化に分けて捉えることができる。この3つは大いに関連するものであるが、自動的に3つが同時に進行していくものではない。自分たちが議論しているのはどの「現地化」であるのか、に自覚的になったうえで、適切な枠組みの中で議論を進めていく必要があろう。

(1) 事業の現地化

事業を現地化させるというのは、現地で売的商品やサービスそのものを新たに作ったり、商品やサービスの品質と値段のバランスを日本市場から変えたり、それらの売り方を変えたりすることである。なぜ事業を現地化する必要があるかと言えば、事業を展開する環境が日本とは異なっているからということになる。例えば、顧客の志向や財布事情が違っているために日本と同じものを売っていても評価されないかもしれないし、日本では考えられないほどにアグレッシブなローカル競合に対抗する必要があるかもしれないし、現地の慣習や規制などのせいで日本でのやり方が成立しないかもしれない。つまり、事業の現地化をしなければ、事業が大きくならない、利益が出ない、という事情が背景に

あるものである。

事業の現地化が必要かどうか、事業環境に違いの大きさに影響されるのだとすると、事業を現地化する必要性は、その事業の種類によって異なるはずである。食品のように市場によってニーズが大きく異なるような場合には現地化の必要性は大きくなる。一方で、ブランド品などであれば、市場による環境の違いは小さいかもしれない。

それゆえ、事業を現地化する必要があるか、どのように現地化するのか、という判断をするためには、現地の事業環境を十分に理解する必要がある。ところが、新興国市場は目まぐるしく変化しており、3年前の勝ちパターンが今の負けパターンに早変わりしているようなこともある。日本本社側で現地市場の動向を粒さにウォッチし続けることは現実的ではなく、現地法人側で環境変化の兆しを嗅ぎ取ることが必要になる。現地法人のミッションは、いま取り組んでいる商品やサービスをしっかりと売っていくことだけでなく、数年後を見据えて取り組むべき布石を、たとえ現在の商品やサービスの需要を奪うことになる可能性があるものであっても、しっかりと打っていくことでもある。

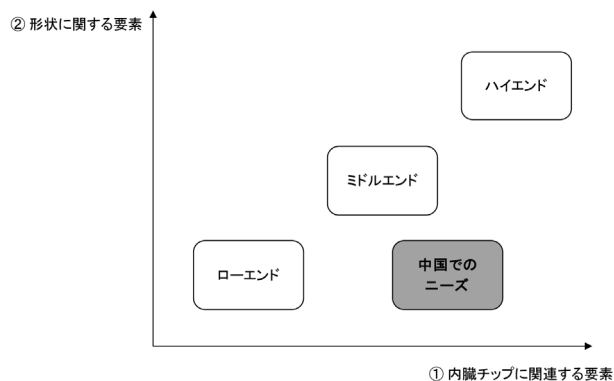
この時に留意すべきことは、日本市場で展開している商品のメニュー一覧（のようなもの）を眺めながら「どの商品を現地に投入しようか」と選ぶような思考に陥っていないか、ということである。新興国市場では価格がネックになることが多く、その場合に陥りがちな議論は、少しスペックを落としたものを投入したり、一昔前のモデルを投入したり、というものである。これは極めて供給者発想の議論であって、顧客の真のニーズを十分に捉えたものにならないことが多い。日本企業として発揮すべき競争力は、商品やサービスそのものではなくて、その商品やサービスを開発し作ることができるケイパビリティであるという意識の方が間違いが起こりづらいというのが実感である。事業の現地化は、「選ぶこと」ではなく、「創ること」である。

一例として、世界的ベストセラー『リバース・イノベーション』（ビジャイ・ゴビンドラジャン、2012年）に紹介されたパソコン用ワイヤレスマウスの事例がある。アメリカに本拠を置くロジテックは、中国のワイヤレスマウス市場に参入するものの、当初は苦戦が続く。ワイヤレスマウスの性能を決める要素を大きく2つに分類すると、①内臓チップに関連

する要素（受信距離、通信精度など）と、②形状に関する要素（表面、人間工学など）があるとされており、ロジテックが想定していた商品群としては、ハイエンド品（①高②高）、ミドルエンド品（①中②中）、ローエンド品（①低②低）というものであった。アメリカに比べて、市場での価格帯が低い中国市場に対応するため、ミドルエンド品やローエンド品を投入していたものの、どうにもシェアが上がらない、というところで行き詰っていたのである。

詳細な市場調査をしてみると、想定外のことが明らかになる。アメリカと中国ではワイヤレスマウスに対するニーズが違っていたのである。1つには住宅環境。中国の都市部では集合住宅が多いので、アパートの隣の部屋とのマウス通信の干渉が大きな問題であった。それゆえ、通信精度に対する要求は高かったのである。また当時の中国では、パソコンをテレビに繋いで動画を視聴する、という行動が多かったそうであり、パソコンはテレビの横にあり、マウスはソファに座るユーザーの手元にあるということになる。それゆえ、受信距離に対するニーズも高かったのである。結果として、①中～高②低、というスペックの組み合わせに対するニーズが大きかったのである。

【ワイヤレスマウスに対するニーズ】



出所：「リバースイノベーション」（ビジャイ・ゴビンドラジャン）をもとに、著者作成

先進国起点の「安かろう悪かろう」の発想で、先進国市場で展開している商品メニュー一覧から「選ぶ」ような戦い方では、捉えることができなかった消費者のニーズであり、現地市場を真つ新たな眼で見つめたうえで、新たな商品を「創った」からこそ見出せた消費者ニーズであると言える¹。

(2) 機能・権限の現地化

機能・権限の現地化というのは、現地法人が持っている機能や権限を増やしていったり、強化していったりすることである。事業の現地化と機能・権限の現地化は、密接に関連している。なぜなら、事業を現地化するためには、ある程度の機能や意思決定権限を現地に置かなくてはならないからである。

しかし、日本企業の機能・権限の現地化は難しい。なぜなら、機能・権限の現地化は、「本社が手放すこと」と表裏の関係にあるからである。しかし、日本企業の本社は、権限を手放すのがうまくない。そもそも、企業の国籍に限らず、「権限を手放す」というのは、本社側にしてみれば自身の存在意義に関わる「大問題」になりかねないという悩ましいものである。さらに、責任権限やジョブディスクリプションが明確に定まっていない日本企業では、「この機能や権限を現地法人に移そう」という線引きをするのが容易ではないので、手放し方を設計するのも一苦勞である。

また、日本企業の経営層は現場での経験が豊富な方々が多いので、仮に現地法人側に機能や権限を移したとしても、その移したはずの機能や権限に付随する様々な日々の業務に関して、(愛のある)アドバイスやコメントをしてしまいがちで、しかもアドバイス出来てしまうのである。そうすると、結局のところ本質的な意思決定をしているのは本社側のまま、ということになり、外形上では現地側に移したはずの機能や権限は、実際的には現地化されていないということになってしまう。概念的には、「投資家型マネジメント」と「事業家型マネジメント」という分類が関係する。「投資家型」は海外子会社を財務的指標や他の指標で管理しようとするスタイルであるのに対して、「事業家型」はそれらの指標だけでなく業務の進め方などについても指示・管理をしようとするというスタイルである。多くの日本企業は、「事業家型」の性格があるとされており、上記のような、本社からの(愛のある)アドバイスやコメントが起こりがちになる。

(3) ヒトの現地化

ヒトの現地化とは一般的に、日本人駐在員比率を

下げて、「現地社員」の比率を上げていくということを意味する。そうすれば、諸々のコストの高い駐在員を減らして利益率を改善できるという文脈であることも多い。ただ、少し考えてみると何とも不思議なコンセプトのようにも思われて、本来は、現地スタッフである必要もなく、成果を出せるのであれば誰でも良いということであり、同じ成果に対しては同じ報酬が支払われる、ということである。そう考えると、「(ヒトの)現地化」「現地社員／ローカル社員」という捉え方自体が、ヒトの現地化が究極的に目指しているはずの適材適所の発想から遠のいているように見えなくもない。

とはいえ現実問題に戻って、駐在員比率を下げて現地社員比率を上げていくことの意義を考えると、コスト削減よりも、売上拡大に意識を向けるべきであると考ええる。現地で生まれ育った人材の方が、現地の市場を熟知しているだろうし、現地のネットワークにも入り込めるであろうし、サプライヤーとの交渉も巧くやれるであろう。事業の現地化が求められる程度が大きくなればなるほど、ヒトの現地化に対する要請も高まるはずである。

ただし、機能・権限の現地化を伴わないヒトの現地化は、悲劇である。本質的な「現地化＝本社が手放すこと」を聖域にしたままの表層的な「現地化」ばかりしては、いつまでたっても課題は解決しない。しかし、本社が変わらない状況のとき、本社側は往々にして問題の所在が現地スタッフの能力の低さにあると主張する。そして、「現地スタッフの能力を向上させるべし」との号令のもと、「現地化」という言葉が使われながら) 現地スタッフのトレーニングが強化される。しかしながら、権限の現地化が進んでない状況であれば向上した能力を活かす場がないということになり、能力を向上させたスタッフは大きな活躍の場を求めて会社を去っていく。…こういう事態に陥っている日本企業は、意外に多いように思う。

もう一つ、日本企業にとってのヒトの現地化の難しさ／悩ましさを指摘しておきたい。日本企業にとって海外に出ていくということは、事業価値を上げていくということだけでなく、(縮小していく) 日本市場で働いている自社の人間 (=ほとんど日本

人)の働き場所を作る、という側面も、良い悪いは別に、現実に存在しているのである。そうすると、ヒトの現地化を推し進めて駐在員がゼロになった時、何のための海外展開だったのかと戸惑いが生じかねない。日本以外のビジネスパーソンに説明すると鼻で笑われてしまうのかもしれないが、日本の労働市場の流動性の低さや日本人のカイシャ観を反映して、そういう風になってしまうのである。(今後は、労働市場の変化に影響されて変化していくと思われるが…)

経済産業省が実施している「海外事業活動基本調査」では、調査年度によって、海外子会社への日本側派遣者の割合を調査している。つまり、数値が低

い方が現地化が進んでいるということである。定点調査の対象項目ではないそうで、正確な経年比較はできないものの、大きな傾向は把握できる。まず、マネジャークラスに比べて役員クラスの現地化は進んでいないことが分かる。また、地域別に見ると、ASEANは1998年度では現地化が遅れている地域であったが、2004年度ではグローバル平均に近いレベルにまで現地化が進んでいる地域に変わった。ASEANでは他の地域に比べて現地化を進めやすい要因があるというよりは、現地企業の買収によるASEAN展開で、そのまま役員に現地の人材が就くというケースが多いようなことが影響しているように思われる。

【地域別の日本側派遣者の割合の変化】

(単位: %)

	全地域		北米		中国		ASEAN4	
	1998年度	2004年度	1998年度	2004年度	1998年度	2004年度	1998年度	2004年度
有給役員		65.8		60.6		69.9		68.8
最高責任者	68.6		68.8		71.1		79.5	
次席責任者	53.1		48.1		50.4		66.7	
管理者		20.4		19.3		21.6		20.5

製造業における割合。
表現と数値から判断するに、「有給役員」と「最高責任者」が近い概念であるように思われる。
出所: 経済産業省「海外事業活動基本調査」、朱炎「アジアにおける日本企業の経営のグローバル化」(富士通総研経済研究所)(データの出所は経済産業省)

補論: 「現地化」の派生としてのPMI (買収後統合)

現地企業を買収して、ASEAN展開に取り組む日本企業も増えている。買収後のいわゆる「PMI(Post Merger Integration 買収後統合)」においても、「現地化」と本質的には共通した課題がある。PMIの目的は、現地側と日本側の強みを活かしあって、さらなる競争力へと繋げていくことだからである。それゆえ、ため、ここで補論として触れておく。

PMIの失敗には、大きく2つの方向がある。1つは、「日本流(≒先進国流)が正しい」という暗黙の前提のもと、相手方の経営機能を骨抜きにすることである。本社への報告業務が増えすぎたり、現地市場に合わないオーバースペックな日本流の業務が導入されたり、というようなことが起こりがちである。結果として現地企業のキーパーソンがモチベーションを落としたり、退社したりしてしまう。

もう1つは逆に、買った会社を尊重するあまり、何も変革が無い・バリューアップが無いまま、時間

が過ぎていってしまうことである。「現地のことは、現地の人たちに任せよう」ということで放っておくことも起こりがちである。多くの場合、自分たちが現地企業を買収することによって生まれる相乗効果(シナジー)を織り込んだ価格で買収することになるので、現地側に任せて放っておいては買収価格を正当化させる成果が出せない。

PMIでは、買収完了後の数か月(100日)のうちに何らかの成果や好転を実現できるかが勝負であると言われている。そのためには、買収完了の前段階で、シナジー仮説として、3つの「現地化」(事業の現地化、機能・権限の現地化、ヒトの現地化)に関するリアルな仮説を立てておく必要がある。M&A巧者は、多くの経験を重ねた結果、この仮説の精度が高くなっている。そう意味では、買収交渉をM&A専門部隊が行い、そのあとのPMIは事業部が行う、というような「分業」がされているケースでは、PMIの成功は、ほとんど臨めない。

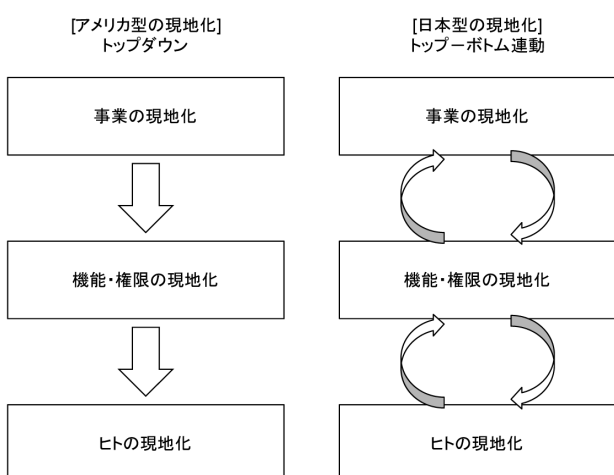
日本企業的な「現地化」の進め方

つづいて、日本企業にとっての「現地化」の難しさについて議論を進めていきたい。大雑把ではあるが典型的な分類として、事業の方針に従って組織や人材をガラッと入れ替えることがしやすいようなアメリカ型の企業に比べて、日本企業では組織や人材の個性が（良くも悪くも）事業戦略の方向性を左右しがちである、という理解を前提にしたいと思う。

たとえば、3つの「現地化」を、トップダウンの合理性でもって進めていくとすると、(1) 事業の現地化の定義したあとに、(2) それに沿うように機能・権限を設計して、(3) その設計を反映したポジションに人材を当てはめていく、ということになるだろう。アメリカ型の企業であれば、そういう「現地化」の進め方になるだろう。しかし、日本企業の場合、組織や人材の個性が事業戦略の制約条件にもなってしまう、「現地化」が進まないということも多い。つまり、「適切な人材が社内にはいないのだから、外部から採用すればいい」という（ある意味）単純な話ではなく、「社内に適切な人材がいないのだから、現地化ができない」という事態にも陥ってしまう。

そうなると、日本企業にとっての「現地化」は、3つの「現地化」の足並みを揃えながら推進していく必要があることになり、極めてややこしいことになる。

【現代化の進め方の違い】



日本企業の「現地化」を阻むモノ

ここまで、3つの「現地化」を整理したうえで、日本企業にとっての難しさについて検討してきた。

これらの難しさの本質にあるのは何であろうか。

実は、「現地化」の課題の本丸は、現地側にあるのではなく、本社側にあるのである。本社が、「日本と現地は、事業環境が違うのだから、日本とは違うビジネスの仕方を現地に合わせて『創って』いこう」という発想を持てるかどうか。本社が、機能や権限を手放すことができるかどうか。本社が、「自分たちが海外に出ていくことの意義」を正しく持てているかどうか。そういった事柄が、「現地化」を成功させるための必要条件なのである。

別の言い方をすれば、「本社のグローバル化」が必要なのである。例えば、投資対効果の観点で経営資源（ヒト・モノ・カネ）の配分を本社が考える時や、業務の進め方についてグローバルで共通させるか／させないかということを本社が検討する時に、＜日本事業＞と＜日本以外の事業＞を、バイアスなく同じ基準で評価し、意思決定できるようになる、ということである。多くの日本企業の場合、日本事業で成果を上げた方々が経営を担う立場になっていく。日本事業の売上・利益がグループ内で最大という会社も多い。そういう状況では、無意識のうちに、日本事業会社とグローバル本社が一体化してしまい、日本でのやり方がグループ全体での「正解」になってしまいがちである。心の底や体の芯では「日本のやり方が『正解』」と思いながら「現地化」すべしと号令をかけても、どうしても歪んだものになってしまう。技術的には日本事業会社とグローバル本社を分割するような会社も増えてきているが、そういったことも活用しながら日本事業とアジア事業を横並びにして議論できる認識と制度の土台を構築していく必要がある。

言ってしまうと、企業のグローバル化の限界は、経営層のアタマのグローバル化の限界に一致する。経営層が頭の中に浮かべる地図が自然と世界全体に広がっているか、その中で、日本市場と他の市場が相対視されて公平な天秤の上で比較されているか。そういったことが本質的に重要である。

ちなみに、経営学者の吉原英樹は、日本企業の国際展開に関して、「現地人社長」と「内なる国際化（日本親会社の国際化）（＝親会社での外国籍役員の割合）」が遅れており、この2点の推進が必要であると議論している。なんと、1989年に出版された著書『現地人社長と内なる国際化ーグローバル経営の課題』での議論である。20年ほど前から、日本

企業の国際展開の課題は、基本的に変わっていない
ということを痛感させられる。

「現地化」の推進：先進企業の観察より

ここまで「現地化」の難しさを見てきたが、筆者
が観察してきたなかで、いわゆる「現地化」が進ん
でいるように見える日本企業について、いくつかの
エッセンスを取り出してみたいと思う。

実は、そういった「現地化」先進企業では、「現
地化」という言葉が、社内で飛び交っていない。
「現地化」が完了しているのだから話題にする必要
がない、という意味ではなくて、それぞれの議論の
なかで「現地化」が個別に意味している事柄が明確
に定義され共有されているため、曖昧な「現地化」
という言葉を使う場面が無いのである。「●●製品
のスペック変更の権限は、◆◆というレベルまでで
あれば、現地法人に与えても良いのではないかと」
「●●事業部部長として、良さそうな候補者が出て
きたのだが、採用しようか」というように。「現地
化」という言葉が頻発する経営会議では、それぞ
れの発言者が自分の都合の良い文脈で「現地化」を
主張し、その中身が具体的に煮詰まっていけない。

また、「現地化」先進企業では、本社の経営陣が、
現地法人の（現地人）幹部を名前（固有名詞）で呼
んでいる。そんなの当たり前ではないか、という声
も聞こえてきそうだが、本社側の実務担当者ではな
くて、本社の経営陣が名前で現地幹部を呼んでいる
かという、意外にそういうわけではないだろう。
本社側が、「シンガポール人の●●さん」「ベトナム
人の◆◆さん」に仕事を任せているという認識では
なく、「（なんとなく）シンガポール人」「（なんとな
く）ベトナム人」が働いているという認識なのだ
としたら、人材の個性に目が向いていないわけであ
り、「（ヒトの）現地化」の本質である人材の適材適
所など、進むわけがない。例えば、筆者がベトナム
事業に関するプレゼンテーションをクライアントの
日本本社で行った際には、冒頭にベトナム法人で勤
めるベトナム人社員が働いている様子の写真を見せ
たり、幹部については人柄について触れたり、とい
うことを行った。「現地化」には、現地側での活動
に対するリアルな想像が本社側に必要だと思う。

もう1つ。やはり、現地法人社長の役割を強調し
たい。「現地化」先進企業では、現地法人社長が、

本社に対して、選択肢を突きつけている。ある種の
ケンカを仕掛けている、という言い方もできるかも
しれない。これは、3つの現地化のいずれの場合に
おいても、当てはまる。「今のままのケース」と
「『現地化』したケース」を比較して、それぞれのメ
リット・デメリットを提示するのである。現状維持
もまた、1つの意思決定をしているのだから。

本社側と現地側には、情報や認識の格差があるの
は仕方のないことであり、市場に近い現地側の情報
や認識の方が正しいケースが多い。本社側に、「そ
の考え方はオカシイですよ」と毅然と言えるのは、
現地法人社長にだけ与えられた特権であり、責務で
あると、私は思う。そして、その本社にケンカを仕
掛けている後姿を見て、現地法人の社員たちも社長
に付いていこうと気持ちを高めるに違いない。他の
駐在員の皆様は、そのケンカを共に戦う同志とも言
えるかもしれない。駐在員の皆様、本社に、したた
かで戦略的なケンカを。

以上、テーマが漠然としたものであるのに加えて、
筆者個人の所感も多く含んだ文章であったため、分
かりづらいところや異論のあるところも多いであろ
うと自覚している。ただ、読者の皆様の状況と照ら
し合わせながら読み進めていただいて、「ドキリ..」
や「ハッ！…」とするようなことが少しでもあった
のであれば、幸いである。

<訳注>

※1この事例は、beyond Global社が運営する「グ
ローバルリーダーシップ研究所beyond」に寄稿
させていただいたものを加筆修正したものです。

執筆者氏名

小川 達大（おがわ たつひろ）

経歴

日本でのコンサルタント経験を経て、東南アジアへ活動
の拠点を移す。以降、消費財メーカー、産業材メー
カー、サービス事業など様々な業種の東南アジア展開の
支援を手掛けている。ASEAN 域内戦略立案・実行支援、
現地企業とのパートナーリング（M&A、JV 等）支援、グ
ローバルマネジメント構築支援など。

業界プラス1 運輸

貨物専用航空機の運航と喫緊の課題

NIPPON CARGO AIRLINES CO LTD
VP & General Manager
近藤 師成



1. はじめに

皆さんが日本・シンガポール（以下、日星）間を往来する手段は、ほぼ空路に限定されると思いますが、当地に乗り入れている日本の航空会社はいくつあるかご存知ですか？

恐らく、小さなお子さんを含め大部分の方は「2社」とお答えになるのではないのでしょうか。どっこい、答えは「3社」、もう30年も日星間を運航している、知る人ぞ知る日本の航空会社があるのです。それが、ボーイングB-747（通称「ジャンボ」）で貨物のみを運んでいる当社、日本貨物航空（NCA）です。



【チャンギ空港への着陸態勢に入るNCA機】

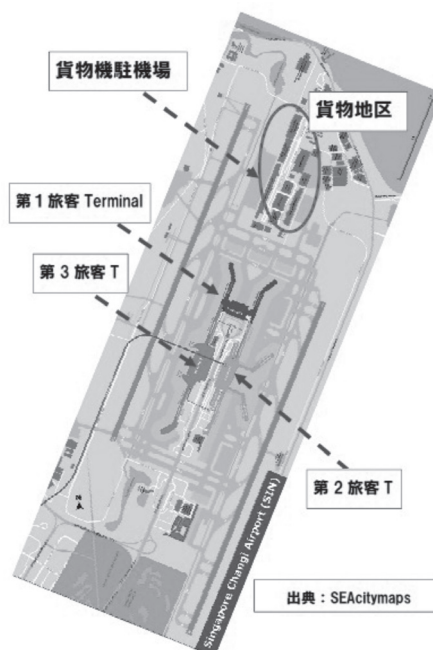
一般的に貨物機は、どこの空港でも旅客ターミナルから離れたところに駐機場が設置される場合が多く、また旅客機とは運航に適した時間帯が異なる事も手伝い、皆さんには馴染みが薄いと思います。NCAもその例に漏れず、月曜日を除く毎日、未明に日本から到着し、貨物の搭降載を済ませると日の出

の頃にはさっさと日本に向けて（バンコク経由）飛び立って行きます。その滞在時間僅か1時間50分。

今回はここに貴重な機会を得ましたので、貨物機の運航全般についてご紹介させて戴きます。

2. シンガポール・チャンギ空港における航空貨物取扱量

チャンギ空港の貨物地区は空港の北端にあり、当社便のみならず、世界の国々から飛来する貨物機を見ることが出来ます。現在工事が進んでいる東側海岸沿いの新滑走路（かつて空軍の滑走路だったものを伸延）の運用開始を受けて、別に貨物地区を造成する計画もあります。



【出典:SEAcitymaps (http://www.seacitymaps.com/singapore/changi_airport_map_1.htm) に注釈を付記】

2016年におけるチャンギ空港の年間国際航空貨物取扱高は1,969千トン（世界8位）、成田空港が2,083千トン（同5位）ですから、両者は拮抗しています（世界1位は香港の4,521千トン）。これには、近隣諸国からシンガポールまで陸路や海路で到着し、ここから航空貨物に切り替える（或いはその逆）ものも多数含まれていると思われますが、それでも「淡路島とほぼ同じ大きさ」と言われるこの国土で、世界の主要空港と互角に渡り合っているのですから大したものです。

また、その中で日星間の輸送量は、日→星が85千トン（日本以遠から日本を経由しシンガポールに輸送された貨物を含む）、星→日では67千トン（日本を経由して以遠に輸送した貨物を含む）となっています。これは同空港の“TOP 10 Cargo Market”の6位に位置する物量です。

3. 航空貨物の特徴・特性

先ず、航空貨物の市場特性として「片道旅行」ということが挙げられます。旅客であれば、殆どのは「行き来」しますが、貨物の大部分は「行った切り」になります。また一般的に「夜遅くから未明にかけての出発が多い」ことも旅客便と異なる点です。これは、その日に市中で集荷された貨物を可能な限りぎりぎりまで待つ、という観点から遅めの出発を念頭に置いているからです。

従って、往復で効率よく貨物室を埋めるために最適な乗り入れ地点、離発着時間の検証や、その地から出荷される製品が航空輸送に適しているのか等の市場分析が欠かせません。

最大の利点は、その「スピード」にあります。

一例として、まだ衛星放送が一般的でなかった1980年代後半までは、テレビのニュース番組を収録したビデオテープがバイク便で成田空港まで運ばれ、毎夜ほぼ最後に米国に向けて出発する当社便に貨物として搭載していました。光と同じ速さで情報が行き来する今日など夢でしかなかった時代、海外に居た方々は日本の情報を心待ちにしていたことでしょう。実は、筆者も1970年代前半のニューヨークで、週末だけの日本語番組を楽しみにしていた小

学生でした。

逆のケースでは、冬場にプロ野球のチームがグアムやサイパンでキャンプを張ると、夜のスポーツニュース用に現地で撮影されたものが、旅客機で運ばれていました。

このアドバンテージは、同時に物品の盗難や、価値を損なう危険性・可能性を可能な限り排除することにもなります。

筆者が新入社員の頃、米国から鶏の子供「ひよこ」を多く運んでおりました。なぜ、生まれたばかりでまだ”ぴよぴよ”言っているだけのひよこちゃん達をお母さん鶏から引き離し、長時間フライトという過酷な状況に晒すのだろうと疑問に感じていたのですが、彼らは生後24時間まで黄身が体内に残り養分を摂れる事から餌が不要なので、その間に輸送してしまうという考えだったのです（餌があると検査上の問題が生じます）。この小さな小さなお客様が搭乗する際には、機内温度や空気の流れに神経を使っていました。

最近では捕獲量が減ってしまいましたが、かつては北米から生の「マグロ」や「ウニ」を多く輸送しており、成田の輸入上屋が魚河岸のようになっていた時代もありました。まさに「鮮度が命」の商品であり、当社のサービスは好評を戴いておりました。

次に、ある程度の運賃負担力を有する製品（即ち高価）の輸送が多くなることが挙げられます。振動や温度調整等の取扱に細心の注意を有する精密機器や美術品は勿論、競争馬を始めとする動物（キリン、カバ、象、海獣類）の輸送もこれに当てはまり

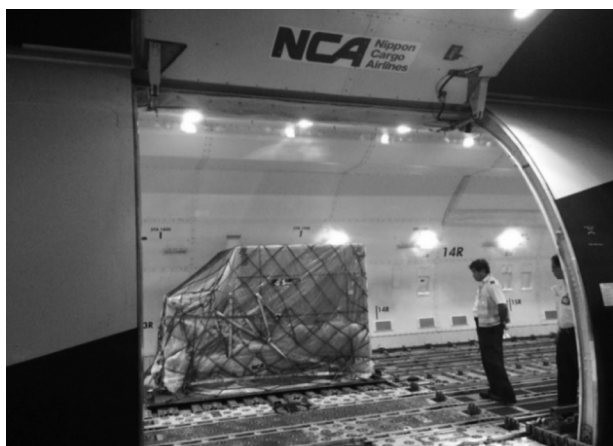


【到着した将来の競争馬（立ったままの長旅お疲れ様でした）】

ます。一度に大量の輸送が可能であることから、自動車・オートバイのレース車両や、コンサートの舞台装置なども重要なお客様です。

他方、搭載出来る寸法や重量には制限があります。例えば、最大級の搭載容積を誇る747Fでも主甲板貨物室（=Main Deck (M/D) /旅客機ではお客様が搭乗するゾーン）から貨物を搭降載するための扉は、高さ304cm × 幅340cmしかありませんし、旅客機の床下にある貨物室の高さは規格上162cmまでのものしかありません。床面強度も限られており、荷重分散や重量に見合った貨物の固縛方法など、数々の安全上の制約があります。

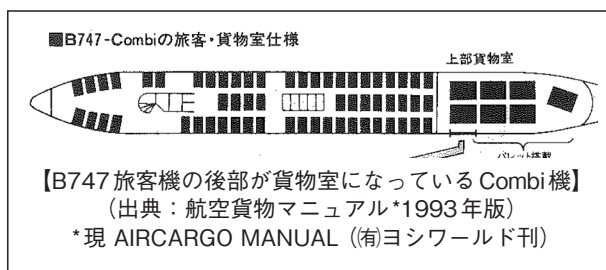
また、危険物の輸送には厳格な国際規則が存在し、これを満たさない限り搭載、輸送はできません。貨物専用だからと言って「何を運んで良い」とか「制限が緩い」という事には決してならないのです。



【主甲板貨物室扉（高さ304cm x 幅340cm）】

4. 貨物専用機

航空貨物は、皆さんが普段乗っている旅客機でも床下に積まれて運ばれています。また、客室の後方（機種によっては前方）が貨物室となっている貨客混在型（COMBI）もありますが、主力は何と言っても貨物機（Freighter）です。その貨物機には「純粋に貨物機として製造された」とものと「中古の旅客機を改造した」とものがあります。特徴として、前者の場合は「製造当初から機体に窓が無い」、後者の場合には「窓を塞いだ跡がある（又はそのまゝ）」であることが多いです。



世界の旅客機床下貨物室と貨物専用機の輸送量割合は1995年が60:40だったの対し20年後の2015年は52:48とほぼ半々にまでなっています。

シンガポールで見られる貨物機は、その殆どが米国（ボーイング）製か欧州（エアバス）製です。NCAも使用するボーイングB-747F（“F”はFreighterの頭文字）は最も代表的な機種です。

シルエットこそ旅客機であるB747と変わりませんが、旅客の替わりに凡そ117tの貨物を搭載することが出来ます。旅客機と貨物機の機体構造や性能、運用限界に大きな差異はなく基本的に同じです（貨物機の方が自重（=体重）は軽い）が最大離陸重量（機体重量+燃料+貨物）は、約397tにもなります。

しかし、貨物が「お客様」ですから、座席、オーディオ、機内誌の搭載は無く、何より笑顔で接してくれるCabin Attendant（CA）も搭乗していません。ただ、大切な貨物に快適なフライトをお楽しみ戴くため、エアコンは旅客機と同じものを装備しています。

ここで、少し機内をご案内しましょう。

航空会社によって若干の違いがありますが、NCA機の場合、2階部分は操縦室の他、客席（6席）、寝台（2基）が配置されています。客席は主に社員の



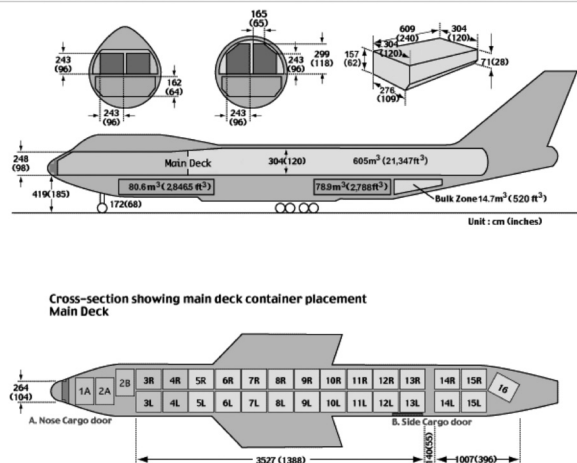
【機内客室（2階部分）】

出張時、寝台は長時間の飛行時にパイロットが交替で仮眠を取るためのものです。勿論、機内食は積んでいますがパイロット、出張者共に自分のものは自分で温めて食べます。残念ながら、酒類の積

み込みは無く、持ち込んでの飲酒も禁止されております。

貨物室は大きく分類すると、M/Dと前方・後方に分かれた床下貨物室 (=Lower Deck (L/D) /これは旅客機も同様)、加えてばら積み貨物室 (BULK/同) の4つで構成されます。いずれの貨物室も空気は客席と同様に供給されます。温度設定は、数多くの貨物の要請に応えられるよう、摂氏4度から29度までの幅広いレンジに設定できます。

メインデッキ見取図



ただM/Dは全長だけでも凡そ57m（旅客機なら最大で約500人分の座席がある空間）、そこにはカーテンや扉の仕切りはありませんので、温調が必要な精密機器（一般的に摂氏23度前後）と要冷凍・冷蔵の物を同時に運ぶ際は、精密機器をM/Dに、要冷貨をL/Dに搭載する、或いはM/D上で両者を大きく引き離して搭載し、夫々異なる温度設定をする等の工夫をしています。



【M/D前方から後方をのぞむ】

また、大型動物を輸送する際には、体温の上昇で発汗し、その蒸発で火災探知機が発煙と誤判断することから、室内温度を低目に設定にします。その際、尿による機体への損害を避けるため、床面には吸水シート（≒紙おむつ）を多く敷き詰めます。

先に「ひよこ」でもお話したとおり、検疫の観点から基本的に餌は搭載しません（動物さんには我慢して貰う）が、競争馬輸送の場合には、巡航中に旅客機のCAと同様の訓練を受けた当社々員立ち会いの下、添乗の厩務員がM/Dまで降りて行き、体調の確認を行い、その際必要に応じて水だけはお飲み戴けます。

かつて日本の航空会社（冒頭の「3社」）は多くのジャンボを保有しておりましたが、今や本邦でこの型式を運航するのは、当社と航空自衛隊（政府専用機）だけとなってしまいました。その政府専用機も近い将来には別の機種に替わるとのことで、個人的には非常に寂しい思いであります。

尚、現在のところ日星間をB747で運航している航空会社はNCAのみになります。

B-747Fは、エンジン4発を装備する世界最大”級”の貨物機ではありますが、「最大」ではありません。世界最大の貨物機は、ロシアのアントノフ225（通称「ムーリヤ」）で、エンジンは6発 (!)、搭載貨物重量は200tを超えるとされています。ここまでくると、もうケタが違います。



【An-225 車輪だけでいくつあるのでしょうか？
（提供："Łukasz Brzóska AviationPictures.pl"）】

さて、どこの航空会社も同じ製造元、同じ型の航空機を使用している中であって、貨物を輸送する際の経験や培った技術力、きめ細かな配慮（前述のエアコンによる温度設定も一例）等の運送品質向上

にしのぎを削っています。

ただ困った事に、貨物は自ら「暑い」「寒い」「痛い」或いは「迷子になった」などとは言ってくれませんから、物を言えぬこの大切なご搭乗者様の「声を聴く」技術が求められるのです。

「安全」「迅速」「快適」そして「ホスピタリティ」など、キーワードは、皆さんが利用する旅客輸送の世界と変わりありません。

5. シンガポールにおける航空貨物市場

当地商工会議所のセミナー等で度々テーマとなっておりますとおり、シンガポール政府は航空宇宙産業を重点産業のひとつと位置付けています。その中でも、機体、エンジンや航法機器類の整備、修理、点検（Maintenance Repair Overhaul/MRO）は根幹を成しており、これに関連する多くの貨物がシンガポールを出入りしています（航空貨物では数少ない「往復」貨物の例です）。ここにB747Fの出番があります。



【MROの為に到着したヘリコプターを機内にて撮影】

近年は技術の進歩もあり機体はジャンボ並みでもエンジンは双発（2発）というスタイルが一般的であることから、装着するエンジンは大型化の一途を辿っています。

エンジン製造元は、エンジンがB747Fで輸送可能な寸法を念頭に開発に当たりますが、今や搭載時に貨物室の扉との間隔が僅か数センチという極めて難易度の高い輸送技術を要求されるようになりました。当社の腕の見せ所でもあります。



【航空機エンジン搭載中の機内
（左端は筆者、扉と貨物の高さにご注目）】

ところで、航空会社によっては非常時に自社の旅客機でエンジンを運べる様に、翼に懸架装置を装備していることもあります。即ち、4発機のジャンボであれば「5発目」のエンジンを吊り下げるのです。但し燃料も電力も通っていませんから、あくまで貨物として機体にぶら下がっているだけです。



【左翼に「5個目のエンジン」を懸架したB747
（提供：Damien Aiello）】

これでは、性能や操縦に著しく制限が出ることから一般的ではありませんが、もしも貴方がどこかの空港でこの輸送に遭遇したら、かなりラッキーかも知れません。

6. 航空貨物喫緊の課題

3章でも述べましたが、航空輸送であっても関係法規や規程規則を満たせば、一定条件の下で各種危険物（Dangerous Good：D/G）を輸送することが

可能です。

しかしここ数年来、特に航空会社の頭を悩ませている問題のひとつに、輸送されるリチウム電池の取り扱いが挙げられます。

今日、お店や通販サイトにはリチウム電池を用いた電化製品が溢れています。これらの製品は小型化すればする程、必然的に内蔵する電池も小さくなりますが、容量（パワー）は大きくなっています。その中の一部には、粗悪品や規程に則した正確な申告が成されていない物（甚だしきは未申告）が含まれ、尊い犠牲を払った痛ましい事故も含め、今や世界の航空会社は、最大の使命である安全運航が脅かされています。

当商工会議所の会員企業を含め、大部分の荷主様はここには該当しないと思料しますが、当章では敢えてこの事案ついて述べさせて戴きます。

リチウム電池が関連した事故やインシデント（惨事の一步手前）の多くは「熱暴走」に拠るものと考えられています。これは、前述の「小型化」と「容量増」を両立させるために、内側の容積を広げる必要から外殻が薄くなっていることも要因の一つです。

航行中の航空機は、一般的に客室・貨物室問わず0.8気圧前後に減圧してあります。これは富士山の八合目と同等と言われています（その時の機外環境は0.2-0.3気圧程度）。

皆さんの中には、航空機内のみならず、ハイキングでちょっとした山に登った時や、台風（低気圧）が接近・通過中の家で、未開封の菓子袋やカップ麺が膨れた経験をお持ちの方も多々おられるでしょう。

リチウム電池もこれと同じ状況に晒され膨張します。もしそれが外殻に粗悪で脆い材質を使っていたら、電池は破裂し内部の電解液が飛び散り発火し、温度は瞬く間に200度まで上昇します。もし、その周辺に同じリチウム電池があったならば次々と伝播して行きます。これが「熱暴走」と言われるものです。

その後も温度は際限なく上昇し、航空機を構成するアルミニウムが融ける温度である650度に達すると、もうこの先は申し上げあるまでもないでしょう。

最大の問題は、この熱暴走を止めるには「温度を下げる」、即ち「水」が必要ということにあります。皆さん搭乗する客室には、水消火器の配置や飲料な

どがあり、まだ対応の余地はあります。

しかし、貨物機ではM/Dで火災が発生した場合には、室内の空気を抜き、酸素を減らすことで火の勢いを押さえます。また、L/Dには化学消火剤を撒く装置は搭載されているものの、消火用水の搭載はありません。これは機体のスペースが限られている上、油性の火災では水が使えないことが関係しています。残念ながら何れも「熱暴走」には効果が期待できません。唯一残された対応は、一刻も早く近隣の空港に緊急着陸することです。それすら間に合わずに墜落したと断定された事故も発生しています（乗員2名が死亡した、2010年9月3日ドバイに於ける747F機墜落事故。これ以外にもインシデント多数）。



【D/Gが発火元と推察される貨物機内 出典:NTSB】



【同じくその機体外観、天井は焼け落ちている 出典：NTSB】



【発火したリチウム電池の一例（NCA資料）】

この21世紀、火災時に水でしか消せない物質があるというのも驚きですが、航行中にひとたび破損による熱暴走が発生すると、航空機のみならず、地

上への被害を含め極めて甚大な被害を生み出す危険性があるのです。

事態を重く見た国連の国際民間航空機関（ICAO）では、既に電池メーカーに対するリチウム電池の耐圧実験の義務付けなど対策を打ち出しています。多くの電池メーカーや家電メーカーはこれを遵守され、安全面での担保は成されているものと思います。

問題となるのは、これらの義務や規程もお構いなしに、どこで誰によって造られているのかも知らない規格外の電池を用いている製品の横行です。Eコマースの台頭で、これらの多くが航空貨物として気軽に輸送されてしまう危険性が日々高まっている事を航空貨物業界は非常に危惧しています。文字通り「今そこにある危機」なのです。

重大な結果に対し、荷主は刑事・民事双方の責任を負う事にもなりかねません。これは、皆さんが個人的に物品を航空貨物で輸送した場合も同様です。従って、航空貨物を利用される際には、リチウム電池を含む危険物全般について、正確な申告は勿論のこと、定められた規程を遵守戴く様、ここに改めてお願い申し上げる次第です。



【リチウム電池輸送の際に、梱包に貼付しなくてはならないラベルの一例】

執筆者氏名

近藤 師成（こんどう のりしげ）

経歴

1967年 神奈川県生まれ、大学卒業まで同県で育つ。

1989年4月 日本貨物航空(株)入社 運送（成田空港）、営業、マーケティング、運航、法務等を経て2013年7月より現職。

趣味は釣り、古いバイクのレストア、日曜大工、千葉ロッテマリーンズの応援など。（ここシンガポールでは「釣り」以外はどれも難しく…）

「JCCI留学生帰国歓迎会・壮行会」

1995年に始まったJCCI基金留学生制度は2015年に20周年を迎え、初めて過去の留学生を集めた同窓会が開かれましたが、各学生のその後のキャリアなどを共有することができ、非常に有意義な会合となりました。そこで、本年以降も継続的に学生との意見交換や近況報告の場を設けることとなり、今後は帰国留学生の歓迎会・新たに留学する学生の壮行会を兼ねた懇親会として開催することになりました。

日 時：2017年8月23日（水）19：00～21：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：計17名

1	留 学 生	Mr. Kwah Meng Ching		武蔵野第4期	(2000年、建築専門)
2		Mr. Josh Liaw		早稲田第8期	(2003年)
3		Ms. Joanna Ng Sue Ann		早稲田第20期	(2015年)
4		Ms. Linnah Tan		早稲田第21期	(2016年)
5		Mr. Roy Lim		早稲田第21期	(2016年)
6		Ms. Rebekkah Yeo		早稲田第22期	(2017年、9月出発)
7		Ms. Huang Baoyi		APU第1期	(2013年)
8		Ms. Lim Huimin		APU第2期	(2014年)
9		Mr. Alvan Tay Wei De		APU第3期	(2015年)
10		Ms. Jerlene Si		ICU第1期	(2017年、8月出発)
11	来 賓	Mr. Yee Jenn En		JUGAS President	
12		Mr. Yap Meng Wah		JUGAS Exco Member	
13	留 学 生 制 度 生 委 員 会	委員長	郡司 典子	キヤノン・シンガポール株式会社	
14		委員	平井 龍太郎	双日アジア	
15		委員	堀内 文隆	伊藤忠シンガポール会社	
16	事 務 局	事務局長	長尾 健太郎	シンガポール日本商工会議所	
17		コーディネーター	Ms. Ringo Lee	シンガポール日本商工会議所	



郡司委員長 開会挨拶



来賓 JUGAS Mr. Yee Jenn En ご挨拶



帰国した留学生が順番に自己紹介、日本での勉強経験共有



日本へ出発する留学生が順番に自己紹介、準備など共有





出席の皆様がご歓談、学生たちが先輩と後輩の情報共有の様子



出席皆様の記念撮影

Esplanade – Theatres on the Bay Presents Yukio Ninagawa's Macbeth from 23-25 November, 2017



Photo Credit: Esplanade – Theatres on the Bay

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められました。その中から、今回はEsplanade – Theatres on the Bayの活動についてご紹介します。

Directed by Yukio Ninagawa

Original play by William Shakespeare

Translated by Yushi Odashima

Produced by Saitama Arts Foundation and HoriPro Inc.

Performed in Japanese with English surtitles.
(2hrs 45mins, including a 20min intermission)

To watch a Ninagawa production is to have an experience of a lifetime.

NINAGAWA Macbeth, the theatrical *tour de force* that

brought the late theatre titan Yukio Ninagawa international recognition, returns to Singapore after 25 years.

Described by *The Guardian* as “achingly beautiful” and “a thing of wonder,” this work transposes Shakespeare’s tragic play about a power-hungry general to the war-torn world of 16th century Azuchi-Momoyama Japan, turning Scottish warriors into katana-wielding samurai, and the highland woods into a mesmerising cherry blossom forest.

Moving through breath-taking stage sets rich in symbolism, *NINAGAWA Macbeth* stays true to the original text while lending it the titan’s trademark blend of eastern and western styles, emphasised by a huge *butsudan* (Buddhist altar), witches in *kabuki*-style costumes, and the haunting sounds of temple gongs, Gabriel Fauré’s *Requiem* and Samuel Butler’s *Adagio for Strings*.

The first of Ninagawa's Shakespearean interpretations to be staged overseas, the 1985 international premiere of *NINAGAWA Macbeth* at the Edinburgh Festival put him in the pantheon of global theatre greats. In 2015, it was revived in celebration of Ninagawa's 80th birthday. Marking the first anniversary of his passing, this special tour of *NINAGAWA Macbeth* is led by a stellar cast featuring eminent actors Masachika Ichimura and Yuko Tanaka.



Photo Credit: Official Website

蜷川 幸雄

1935年10月15日、埼玉県川口市生まれ。

55年に劇団青俳に入団し、68年に劇団現代人劇場を創立。

69年『真情あふるる軽薄さ』で演出家デビュー。72年演劇集団「櫻社」結成、74年同劇団を解散後、『ロミオとジュリエット』で大劇場へ進出、以後日本を代表する演出家として国内外の現代劇から近松門左衛門、シェイクスピア、ギリシャ悲劇など幅広い作品を次々と世に送り出している。

また、83年の『王女メディア』ギリシャ・ローマ公演を皮切りに、毎年海外公演を行い、その活動は広く海外でも注目され高い評価を得ている。

彩の国さいたま芸術劇場ではシェイクスピアの全作品を上演する「彩の国シェイクスピア・シリーズ」を敢行中。

88年『近松心中物語』の第38回芸術選奨文部大臣賞をはじめ受賞歴多数。

ロンドングローブ座のアーティスティックディレクターの一人でもある。

2006年彩の国さいたま芸術劇場で55才以上の演劇集団「さいたまゴールド・シアター」創設。2009年若手俳優育成プロジェクト「さいたまネクスト・シアター」開始。

2016年5月12日肺炎による多臓器不全のため永眠。

享年80歳

Mr. Ninagawa & The Esplanade

Esplanade's relationship with Mr. Ninagawa started in 2013 with a presentation of *Musashi*, his Zen comedy-drama, and later an adaptation of Haruki Murakami's *Kafka on the Shore*, a production that toured to commemorate Mr. Ninagawa's 80th birthday.

During Mr. Ninagawa's visit to Singapore in 2013, he commented that "After 20 years, my impression of the city has completely changed. The theatre is completely new and different - so I feel a little bit nervous."



Mr. Ninagawa with *Musashi* Crew
Photo Credit: Esplanade Archives

Following the success of two previous productions, Esplanade brings back his classic *Macbeth*, which was first introduced to the Singapore audience in 1992 at the Singapore Arts Festival, where it was rapturously received. This presentation in November marks the return of this work to Singapore after 25 years.

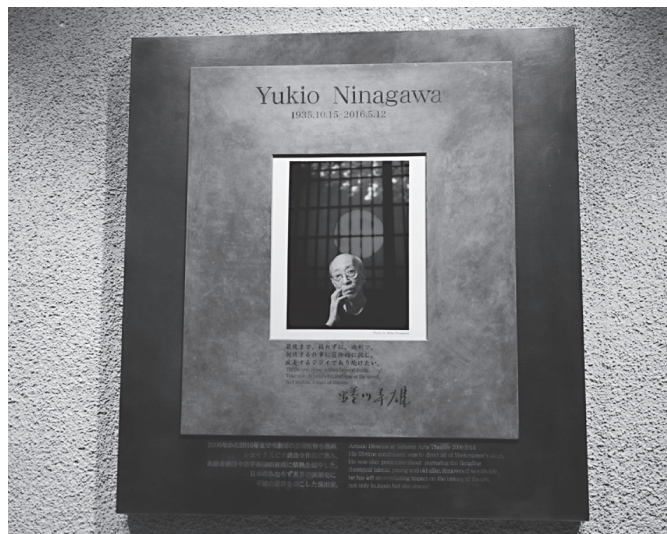


Mr Yuichiro Kanai, Production Manager for *Ninagawa Macbeth* (3rd from right) with the Esplanade team, during a site visit to Esplanade in September 2017

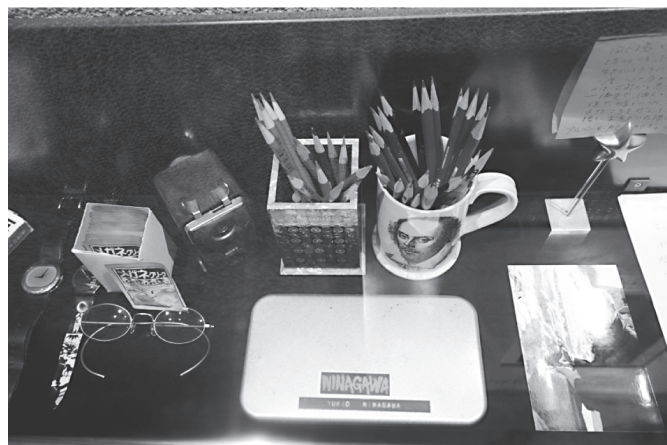
Photo Credit: Esplanade - Theatres on the Bay

July this year, the Esplanade team working on the *Ninagawa Macbeth* visited Saitama Arts Theater, where

Mr. Ninagawa was Artistic Director for 10 years. During the visit, Esplanade staff saw the rooms where Mr. Ninagawa used to work, his favourite chair to sit in, as well as various display of items created in his memory.



Plaque in memory of Mr. Ninagawa



Items from Mr. Ninagawa's desk on display
Photo Credit: Esplanade – Theatres on the Bay

About Esplanade – Theatres on the Bay

Esplanade is Singapore's national performing arts centre. Its year-round line-up of about 3,000 performances presented by Esplanade, its collaboration partners and hirers include a diverse calendar of ticketed and non-ticketed programmes featuring dance, music, theatre, visual arts and more, making the arts accessible for everyone.

The centre works in close partnership with local, regional and international artists to develop artistic capabilities and content, push artistic boundaries and engage audiences. It also develops technical capabilities for the industry nationally.

This architectural icon, with its distinctive twin shells,

houses world-class performance spaces complemented by a comprehensive range of professional support services. Its two main venues are the 1,600-seat Concert Hall and a Theatre with a capacity of 2,000.

Esplanade – Theatres on the Bay is operated by The Esplanade Co Ltd (TECL), which is a not for-profit organisation, a registered Charity and an Institution of a Public Character. In 2016, The Charity Council awarded TECL the Charity Transparency Award and the Special Commendation Award – Clarity of Strategy.



Ninagawa Macbeth Stage Photos
Photo Credit: Takahiro Watanabe

Tickets

Please visit Esplanade's Box Office at the Mezzanine level (Tel: +65 6828 8377), or over the SISTIC hotline (Tel: 6348 5555) and at all SISTIC outlets. Alternatively, go to www.sistic.com.sg to purchase tickets online.

Japanese Chamber of Commerce and Industry (JCCI) Singapore is proud to be one of the Supporting Sponsors of Ninagawa Macbeth.

JCCI SINGAPORE FOUNDATION RETURNED SCHOLARS STUDY REPORT

シンガポール日本商工会議所基金「2015年度募金」より、奨学金を授与された2名の学生（NUSのリナさんとロイさん）が早稲田大学国際教養学部で1年間のコースを修了し、今年の8月に帰国しました。学生たちは会員の皆様に感謝のお気持ちを込めてスタディーレポートを紹介したいとのことです。



“みなさん、こんにちは。2016・2017年のシンガポール日本商工会議所早稲田奨学金プログラムをいただいたリナ・タンと申します。一年間の留学を通して色々な経験をしましたが、留学の最後におかげさまで福島と三陸海岸の被災地の見学ができて、とても記憶に残ったので、自分の感想についてレポートを書きました。9.11以来、ニュースやインターネットでしか情報を得られなかったもので、いつか自分の目で確かめたいとずっと思いました。実際被災地を回ってみると、自分の想像と違ったり、想像を超えたことも多かったです。日本の人々の強さを感じさせた旅でした。大切な経験と思い出ができて、心からシンガポール日本商工会議所に感謝しております。”

地震、原発事故、津波—そして、希望。

2011年3月11日。いくら地震に慣れている日本と言っても、その日は大きく揺れた。大きな地震の後に、大きな津波。直接被害を受けた2万人以上の人と、震災に影響された数えきれない人々の身体的、心的外傷。建物などの物的損害。そして、これから全国、もはや全世界に影響する震災—福島第一原子力発電所の事故。

それから6年半も経過し、2017年の8月。日本商工会議所のおかげで私は日本に1年間留学することができた。出発前に、シンガポールの親戚や友達に「お寿司食べちゃいけないよ」「日本を旅行するのはしばらくやめたほうがいいよ」などと言われ、少し妙に思った。自然災

害の対応も技術も優れている日本は、それなりに復興しているのではないかと思っていたので、特に心配することはないと思っていた。しかし、日本についてからも、テレビのニュースによく3.11についての話がでてきて、この事件は「昔起こった事件」ではなく、「今の日本が抱えている問題」だと気付いた。それで、私は被災地に訪れることに決めた。

新宿を出発、バスで福島駅まで移動した。5時間かかるとは思っていたが、寝て起きたら、東京より少し静かな街に到着。少し古そうな街、という印象はあったがきれいで静かな街だった。街を歩くと、「東北の復興へ」など書いてある看板はあったが、思ったより震災の跡は見られなかった。福島駅前でレンタカーを借りて、もっと北のほうへ。

しかし、被災地に行きたいというが、そう簡単にはいけないものだった。原発事故によって生まれた「ゴーストタウン」を目指していこうと思っていたが、意外と6年後でもまだ入られない場所が多かったのだ。ニュースで原発の除染や地域の回復がうまくいっていると報道されるものの、実際『ふくしま復興ステーション』のホームページに掲載された避難指示区域の状況を見ると、まだ半分ほどが帰還困難区域と示されていた。尚、ちょうど北の地域と南の地域の間の境界線のように、立ち入ることができないエリアは真ん中にあった。北のほうに進もうとする私たちは、困った。そして、居住制限区域—「将来的に住民の方が帰還し、コミュニティを再建すること」を目指した区域—はマップでみるとわずかな5%ほどの面積しかなかった。どんどん失望してきた私は、インターネットで調べてみると、一応立ち入りできる場所の一つあった。「浪江町」とカーナビに入力して、重い心で出発した。

出発地から一時間半ほどの距離で、少しは休めるのではないかと思ったが、発車して30分経過のところ、通行止めだった。焦ってそこにいた交通案内の方に「浪江町に行きたいのですが…」と申すると、少し怪訝そうな顔で「浪江町ですか？」と聞き返されて、閉鎖されていない道は大きい道路一本しかないと教えてくださった。その一本の道路に出るまで何回も閉鎖された道にあって、何回も道を聞いた。一苦労して、ようやく浪江町についた。適当に駅の大規模駐車場に車を止め、周辺を回ってみた。最初に目についたのは、建て直し中の浪江町駅だった。建て直しているということは、町がこれから復興するはずなのに、なぜか居心地が悪かった。それはお

そらく、建物を直しても、新しく作っても、この町は住民たちに見放されて、放棄されたと強く感じたからなのだ。もう少し町の中心に向かって、工事現場の人たちのための検診所として使われたスギドラッグに車を止めようとすると、とても不思議そうに見られた。少し現場の方にお話ししたが、邪魔しないように車をここに止めてと案内された以外、特に見学してはいけないとは言われなかった。どうやら工場で働いている人以外の人間はあまりにも珍しかったので、ほっておくことにしたようだ。建て直し中のホテル、屋根裏が落ちたスナック、静かな小学校。誰もいない町。ゴースタウン。

次の目的地は、陸前高田市。車を近くの休憩所に止め、奇跡の一本松まで徒歩10分。太陽の光は目を完全に開けることができないほどまぶしく明るかった。三陸海岸の空気はなんだかいい匂いがしていた。奇跡の一本松は、遠くから視線に入ってきたが、近くまでいくとあまりにも高すぎて、上を見ようとするとまばゆい光が目に入ってしまう。この高くて細い一本松が、ビルを壊すほどの勢いの津波にも耐えられて、誇らしくビルの廃墟の前に立っていた。奇跡の一本松の話が書いてあったサインを見ると、一本松は実は海水の塩で死んでしまったということがわかった。それでも倒れずに立っていた。海沿いの道を進むと、四階まで全部部屋の中まで津波に浸食されたアパートビルと、ビルの鉄のフレームまで曲がってしまったたろう観光ホテル。シンガポールに生まれ育った私は、初めてこの目で津波の恐ろしさを感じた。自然災害がほとんどないシンガポールでみた地震や津波のニュースをみて、津波って怖いねとは浅く思ったが、元の形もわからないほど曲がった鉄をみたとき、お腹にグッとくるほどの恐怖を感じた。日本の人たちは昔から常に海の怒りをおそれながら生きてきたのだろう。それは果たしてどのくらいの勇気が必要なのだろう。そして、これほど素早い地震や津波の対応ができるのは、経験の上に積んだ知識とそこから生み出される技術の賜物なのだと、そのとき、改めて日本の技術に対して尊敬を持った。

地震、原発事故、津波。次々と襲いかかる震災に対して、日本の人々は果敢に立ち向かって、強く生きている。政治の問題はあるかもしれないが、本当に除染できるかはわからないが、人々は再び地元に戻るかは知らないが、それでも生きる。外から日本の人たちをみていた私に見えたのは、どんなに酷い震災であっても、地震や津波が何回訪れようとしても、日本はまた立ち上がる。今は目に見えない害を恐れていて不安かもしれないが、この旅でみたものはどこかに潜んでいる日本の人たちの生きる強さを感じさせた。私は東北の復興に期待している。がんばれ、日本。



“みなさん、こんにちは！2016年シンガポール日本商工会議所基金をいただいたロイ・リムです。みなさんのおかげで、一年間の海外留学はとても楽しく有意義に過ごすことができました！帰国留学生のスタディーレポートについてなんですが、私は帰国子女をテーマに2300文字ぐらいのレポートを書かせていただきました。日本に留学した時、私は見知らぬ私にとって異文化である日本文化に馴染めが浅いせいか、留学生活になれなくてつらかったです。でも、私のことを支えてくれたり、たびたび日本人組のグループに入れようとしてくれたりする周辺の日本人がひとりふたりがいた。私はこれをきっかけに帰国子女のことを知って、気になりました。日本滞在期間とてもお世話になったこの人たちのことをもっと理解できるよう、私はこのレポートを書き始めたんです。シンガポール日本商工会議所のみなさんのおかげで、私は想像以上いい留学の思い出を作ることができたということです。誠にありがとうございました。これからもどうぞよろしくお願いします。”

帰国子女：特徴のある美しい世界観

1. 初めに

日本に留学した間に、私は早稲田大学に通い、1つ気になったことがあった。それは、なぜある部分の日本人は英語をはじめ、母語以外もう一国の言語がそれほど上手に操れるのかという疑惑だった。単一民族国家である日本は、みんなおなじしつけ・環境で育てられたし、教育体制も一緒にもかかわらず、言語力の水準がなぜにはなれているのか、研究する価値があると思った。

私は何となく帰国子女のことを気づいた。帰国子女は実にわかりにくい存在である。なぜなら、帰国子女はまず定義するのが難しいということである。基本的には、帰国子女という言葉は海外で一時期滞在し、現地の学校を通ったりし、いずれ日本を帰国する人のことを指しているが、詳しく考えれば帰国子女本体に関するいくつかのあいまいな部分が読み手を惑わせる。海外に何年間住んでいたら帰国子女の範囲に入るのか。英語圏の国に住んでいたにもかかわらず英語力は低い人も帰国子女と認められるのか。帰国子女が持っている考え方は普段の日本人と変わらないといけないのか。この小レポートで、私

は自分の観察、研究、そしてある先生との面接でいただいた知恵を含め、帰国子女の特徴や考え方などについて述べていきたいと思う。

2. 帰国子女の特徴

帰国子女という現象はまずなぜ存在しているのか。それは、国際化している日本社会に関係があるようである。競争が激しい21世紀の現在、日本会社がもっと利益を得るため、営業を海外に開拓し、自分の社員を世界の所々に派遣しなければならないことになった。その社員たちは自分の子供を国内に置き去りにするわけにはいかないため、子供も海外に連れ去れ、異国で育つことになる。みんなの事情はそれぞれで他の要因も考えられると思うが、一般的に仕事関係は帰国子女という現象につながる原因である。

帰国子女の特徴といえば、多くの人は言語力が高いということである。自分の友達にも、インスタグラムといったSNSでその人の投稿を見ると、自然な英語を使っている上に、英語の文化（洋楽・文学・政治等）に詳しい人も少なくない。日本人ではないと思われるぐらいのネイティブな英語力を持っている人ということなのである。それ以外、帰国子女の考え方と行為も、普段の日本人と異なると言われている。特に、欧米に住んでいた帰国子女は、より開放的な世界観が持っていると言われている。私の経験なのだが、必ずしもみんなはそうではないが、大体このパターンだと思う。知り合いの帰国子女の友達はファッションセンスがより大胆だし、仕草なども外国人のようである。例えば、私ははじめて知り合った帰国子女はアメリカに10年以上も滞在していた19歳の女の子のことなのだが、その人の日本語は流暢で話し方だけで帰国子女だというのがわかるはずがないが、教室での様子はぜんぜん日本人らしくなかった。直に自分が考えたことを言ったり、手で口を隠さずにあくびをしたり、まいは日本人よりかは典型的なアメリカ系の人に見えた。

3.1 帰国子女はどう思われているのか：アニメ

日本において、帰国子女がどのように思われているのか。その手掛かりは、ポップカルチャーでつかめるかもしれない。例えば、アニメで登場した帰国子女は、たいていかわいイイメージが持ち、凡人より能力がある人だと映された。一番知られている事例といえば、新世紀エヴァンゲリオンのお流・あすか・ラングレーだと考える。アメリカ生まれドイツ育ちのあすかは、小さいころ天才だと思われ、14歳の彼女はもう大学卒業生の身分である。あすかは強くて負けず嫌い性格を持ち、ドイツ語と日本語がペラペラの上に、EVA初号機の操作も上手である。その「まけたくないよ!」という気持ちは使徒と戦ったときに邪魔になることもあったが、あすかのより高い戦闘力は主人公の碇しんじにちからにもなった。人間関係の面では、あすかは見た目でシャイの日本人の女

の子のイメージより、率直で自分の感情を正直に向けて他人に言うタイプの人ということである。

3.2 先生との面接

日本に滞在する人たちも、このように帰国子女のことを思うのか。私はこの課題をより深く知るために、早稲田大学で一学期教えていただいた長嶺先生とインターネットで面接をした。

結果を言えば、長嶺先生の観点から、帰国子女は海外に滞在する時間によってそれぞれと言ったが、一般的に言えば英語力が日本語より上手で、英語で思考するののほうが楽に感じているという人の帰国子女である。やはり生活環境などが違うことによって、価値観や考え方が様々なので、「帰国子女だから違いがある」と決してそうではなさそうである。

帰国子女はいじめを理由に日本社会にいてられないという説はある。長嶺先生はそれに関して帰国子女の扱われ方は個人次第で考えたほうがいいと思う。個人的に、長嶺先生は帰国子女の友達がいる。その友達の兄弟はふたりとも一時期海外に住んでいたが、帰国したら経験は全然違ったそうである。お兄さんは柔軟なタイプで、高校から卒業し日本の大学で勉強し、そのあとスムーズに日本の会社で働き始めた。一方、弟さんのほうはわりと順調に行けず、日本生活になれなかった弟さんは結局アメリカでずっとすむことになった。日本側の問題点などだけではなく、個人の適用も考えないといけなと、先生は考えている。

4. 結論

帰国子女という人たちは凡人より豊富な経験を持っている。それでめぐまれているのか、日本社会に入りづらい理由になるのか、あくまでもケースバイケースの問題である。私は留学した時に、外国に住んだことがある帰国子女は様々な団体におり、そのため日本での生活は少なくともより簡単になったと思うので、帰国子女に感謝しておる。日本もこの人たちのおかげで国際的な視点で世界を見ることができると考える。

日本シンガポール協会便り No.54

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。

今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/

8月～9月 JCCI イベント写真

8月22日 観光・流通・サービス部会・建設部会共催「シンガポール建築物・風水視察会」



8月24日 第2工業部会主催「ハラル市場における日系企業のビジネス機会」



8月28日 8月会員講演会「東南アジア地域の高付加価値化に向けた、先端デジタル技術の活用」



9月13日 観光・流通・サービス部会主催 パネル討論会 「揺らぐトランプ政権～日系アジア企業はどう動くべきか」



9月13日 第1工業部会 懇親ゴルフ並びに懇親会



第563回理事会 議事録

日 時：2017年7月11日（火）12：30～14：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：栃折会頭、岡田、鈴木、入江、郡司、深谷副会頭、高沢、西田（浩）、高橋、松藤、桑田運営担当理事、石井（智）、堀内（文）、山下、稲見、山野、木下、古田、奈良坂、西田、平井、白川、橋田、石井（誠）、土光、稲垣理事、石井（計）、今井監事、堤、利光、石井（淳） 参与、長尾事務局長 計32名

栃折会頭が議長となって開会した。

議 事：

(1) 理事の帰国・異動等に伴う後任理事の選出について

栃折会頭より、三菱東京UFJ銀行の三石理事が異動により退任となり、同行の松本慎吾氏を後任理事に選出する案が示され、理事会に諮られたところ異議なく承認された。

(2) 入退会について

長尾事務局長より、3法人会員の入会申請、10法人会員と7個人会員の退会申請があった旨説明され、諮られたところ異議なく承認された。これにより会員数は、法人会員714社、個人会員92名、計816会員となった。

報告事項：

(1) 会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

栃折会頭から以下の報告があった。

7月6日（木）には、アセアン50周年 FJCCIA10周年を記念し、「アセアンと日本の未来 自由貿易化の推進にむけて」と題しシンポジウムを開催した。シンポジウムではアセアンのミン事務総長を始め、ジェトロの石毛理事長、須永アセアン大使、篠田大使にご臨席、ご講話を頂き、栃折会頭も登壇してFJCCIAの歴史と活動について話した。また、その後のパネルディスカッションには、オムロンの飯高社長、SBFのホー・メン・キットCEO、ジーコ・ロー・ネットワークのハニム弁護士、栃折会頭が登壇し、アセアンの市場統合や基準統合による企業活動への影響などについて意見が交わされた。多くの理事にご参加を頂いたことに謝意が述べられた。

同日夜には、篠田大使にご主催いただき、ミン事務総長のウェルカムディナーが、大使公邸で開催され、ミン事務総長とアセアン事務局のほか、須永アセアン大使、在星各国大使、各国日本商工会議所会頭などが参加した。

そして翌日7月7日（金）早朝より、まず、FJCCIAの年次総会が開催され、開催国会頭として栃折会頭が議長に就任し、ミン事務総長へ提出する要望書の確認のほか、各国会頭が意見交換を行い、各国で抱える課題や現地情報について情報交換した。JCCIとしては、昨今のEP発給規制への対応、会員動向、IPCステータスを取得した基金活動について報告した。また翌年度開催地にホーチミンから立候補があった。

その後引き続きアセアン事務局との対話セッションが執り行われた。

セッション1では、ATF-JCC：アセアン貿易円滑化共同協議会とCCS：アセアンサービス調整委員会の担当職員を招き、貿易、サービス分野について具体的な対話が行われた。今年の新たな取り組みとして、

実際に課題に直面する企業を招きアセアン事務局へ投げかける試みを行い、日通様、ヤマト運輸様、NTT DATA 様に参加を頂いた。ご参加頂いた深谷副会頭に謝意が述べられた。

セッション2ではミン事務総長を招き、析折会頭から本年度FJCCIA 要望全体のご説明を行った後、アセアン事務局から要望対応のアップデート、ミン事務総長からのご挨拶があり、最後に要望書を直接ミン事務総長に手渡した。

(2) 部会、委員会報告について

長尾事務局長より、本年度賃金調査説明会が6月15日に開催され、本年も多数の参加者を得たことが報告された。また、アンケートへの協力について謝意が述べられた。

(3) 大使館並びにジェトロからの報告・連絡事項

大使館の堤公使より、小田原潔外務大臣政務官とマリキ防衛大臣との意見交換会が行われたこと、シンガポール陥落75周年に寄せて大使館の専門調査員から南十字星に寄稿があったことなどが報告された。

ジェトロの石井所長より、7月6日に開催された、アセアン50周年およびFJCCIA10周年記念シンポジウムへの参加者評価について説明があった。295名の申し込みに対し95%が出席、アンケート結果は役に立ったとの回答が89%を超えた。フォーラムのメインイベントとなったパネルディスカッションに対しても、パネリストのバランスが良かったとの感想などがあり94%が役に立ったと回答したことが報告された。

以 上

< 2017年9月入会会員一覧 >

会 員 名	格付	備 考
TARKUS INTERIORS PTE LTD [建設部会]	A (法人)	Construction 現地法人 (合資) 設立登記：1990年9月 従業員数：176 (派遣邦人2)
KANDENCE INTERNATIONAL PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	B (法人)	Market Research 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2004年6月 従業員数：24 (派遣邦人4)
KOIZUMI LIGHTING SINGAPORE PTE LTD [建設部会]	B (法人)	照明デザイン、照明設計、 照明器具の設置及び販売 現地法人 (合資) 設立登記：1994年8月 従業員数：33 (派遣邦人1)
NACS SINGAPORE PTE LTD [建設部会]	B (法人)	Air-conditioner engineering & management consulting services 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2016年3月 従業員数：3 (派遣邦人2)
ALL NIPPON AIRWAYS TRADING CO.,LTD [貿易部会]	C (法人)	商社 支店 設立登記：2014年3月 従業員数：4 (派遣邦人4)
SUNRISE ASIA MANAGEMENT PTE LTD [第2工業部会]	C (法人)	傘下子会社の管理及びコンサルティング 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2003年8月 従業員数：1 (派遣邦人1)
YOKOZEKI ASIA CORPORATION PTE LTD [第2工業部会]	C (法人)	Manufacture & sales of Oil & Fats, Wax Food & Chemical products 駐在員事務所 設立登記：2016年12月 従業員数：1 (派遣邦人1)
Mr Katsutaka Mori (EVERSHEDS HARRY ELIAS LLP) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	弁護士業務全般 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：1988年 従業員数：120 (現地邦人1)
Mr Atsushi Hoshino (KPMG SERVICES PTE. LTD.) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	M&A、 経営他のコンサルティングサービスの提供 現地法人 (合資) 設立登記：2000年5月 従業員数：2799 (現地邦人8)
Ms Yoko Yamada (PREQIN PTE LTD) [金融・保険部会]	D (個人)	Provides financial information, services その他 設立登記：2010年9月 従業員数：41 (現地邦人)

最近の推移：

(' 15年2月) 815会員、(' 15年3月) 822会員、(' 15年4月) 829会員、(' 15年5月) 832会員、(' 15年6月) 833会員、
(' 15年7月) 835会員、(' 15年9月) 840会員、(' 15年10月) 846会員、(' 15年11月) 848会員、(' 15年12月) 854会員
(' 16年1月) 842会員、(' 16年1月) 850会員、(' 16年2月) 850会員、(' 16年3月) 850会員 (' 16年4月) 854会員
(' 16年5月) 854会員、(' 16年6月) 856会員、(' 16年7月) 849会員、(' 16年9月) 854会員、(' 16年10月) 854会員
(' 16年11月) 852会員、(' 16年12月) 854会員、(' 17年1月) 840会員、(' 17年2月) 834会員、(' 17年3月) 835会員
(' 17年4月) 824会員、(' 17年5月) 826会員、(' 17年6月) 831会員、(' 17年7月) 817会員

シンガポール日本商工会議所 事務局便り



◀ 2017年8月活動報告 ▶

第2工業部会主催講演会「ハラール市場における日系企業のビジネス機会」

去る8月24日（木）、第2工業部会は全会員を対象に講演会「ハラール市場における日系企業のビジネス機会」を開催し、109名の方々にご参加いただきました。講師としてハラールメディアジャパン株式会社の共同創業者 横山 真也氏をお招きし、「そもそもハラールとは何か?」「シンガポールにおけるハラールビジネスについて」「日系企業とハラールビジネスの現状、今後の可能性について」の3章構成で、分かりやすくご解説いただきました。事前に寄せられた質問にも丁寧かつ明快にご回答いただき、参加者の皆様からは、非常に良いフィードバックを頂きました。

観光・流通・サービス部会・建設部会共催「シンガポール建築物・風水視察会」

8月22日に開催させていただき、27名の皆様にご参加いただきました。本視察会では、シンガポール古来の建築物に大変造詣の深いツアーガイドによりピックアップされた建築物を数軒見学しました。ガイドによる解説の中で、なぜそのような形や仕組みの建造物ができたのかなど、歴史的背景や構造上の特徴などをお話頂きました。その中には、風水の話なども盛り込まれており、これまで知らなかったことをたくさん学べ、参加者の皆様には非常に興味深いツアーになったことと存じます。

◀ 2017年10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
10月 2日（月）	委員会	第1回会員サービス幹事会	17:00-18:30 JCCI会議室
10月10日（火）	委員会	10月度会員講演会 「外国人雇用施策の現状と現地化の推進 講演会（全2回）」 第2回「経営の現地化 最新トレンドと 成功事例紹介（仮）」	15:00-17:00 日本人会 オーディトリウム
10月13日（金）	部会	運輸通信部会主催「PSA見学会」	14:30-17:00 PSA
10月17日（火）	委員会	10月度会員講演会 「デジタル×経営 日系企業が東南アジア でビジネスを拡大するために知っておく べきこと（仮）」	15:00-17:00 LinkedIn Office
10月25日（水）	部会	金融・保険部会主催講演会 「最新！経済・金利・為替動向セミナー」	15:00-17:30 Maxwell Chamber



月報 October, 2017

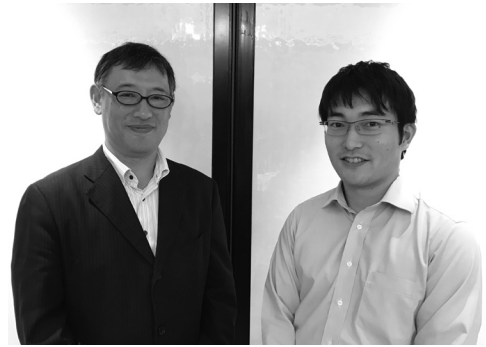
編集後記

今月号の月報、お楽しみいただけましたでしょうか。当地シンガポールでのビジネス拡大に向けたマーケティングや人材配置のあり方といったテーマや、私たちの身近にあるリチウム電池に関する話題などを取り上げさせていただきました。皆様の日々のご活躍の一助となれば幸いです。

さて10月になり、日本的には「年度後半」のスタートということになるかと思えます。シンガポールにおいても、ダウンタウン線の第3期ルートが開業し、中心市街地からフォートキャンニングスなどを通して、タンピネスやエキスポまでが繋がることになります。縦横に走り、市民の日常の足となっているMRTに、更なる利便性を加えることになり、シンガポールがより移動しやすい街へと変わっていくものと期待されます。

この時期、日本では「行楽の秋」等と称して、各地の名物を楽しんだりすることが多いかと思えます。なかなか季節の移り変わりを感ずることのできないシンガポールではあり、「行楽の秋」とはいきませんが、新しい路線ができることで、これまで行きにくかった場所へのアクセスがよくなり、シンガポール島内での新たな散策ポイントが発見できるかもしれません。そこで見つけた面白い景色やおいしいローカルフードの写真をSNSでシェアし、日本や各地の友人たちと旧交を温めるのもよいかも！と思っています。

(編集後記担当 Hitachi Asia, Ltd. 紺野篤志)



左：紺野 右：篠永

○名前 紺野 篤志 (こんの あつし)
○出身 福島県
○在星暦 2年6ヶ月 (15年4月赴任)
○会社名 Hitachi Asia Ltd.
○仕事内容 広報・宣伝・CSR
○趣味 散歩、最近はゴルフも

○シンガポールのお気に入り
マウント・フェーバーから眺める景色

○読者の皆様へ
月報はいかがでしたでしょうか。少しでも皆様のお役に立つ内容となるよう議論しています。ぜひご感想などお寄せいただければと思います。

○名前 篠永 裕太 (しのなが ゆうた)
○出身 神奈川県
○在星暦 1年 (16年11月赴任)
○会社名 ITOCHU Singapore Pte Ltd
○仕事内容 東南アジア地域を中心とする与信管理
○趣味 旅行、スポーツ観戦

○シンガポールのお気に入り
親切な人が多いところ、アジア諸国へアクセスしやすいところ

○読者の皆様へ
本誌にご寄稿頂く執筆者探しから、記事のブラッシュアップまで、初めての編集作業で戸惑う部分もありましたが、広報委員会をはじめとする周囲の方々のおかげで、無事に発行まで辿り着くことが出来ました。本誌が少しでも皆様のお役に立てたのであれば幸いです。

発行

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

編集

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

印刷

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

会員データベース 訂正・変更記入フォーム

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

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)

