

# シンガポールで活躍する ラテンアメリカのビジネスパーソン

松岡 孝典

## シンガポールという国

シンガポールは、昨年6月歴史的な米国と北朝鮮の会談をホストしたことで大きく世界の注目を集めたが、マレー半島の南端、面積720km<sup>2</sup>、即ち東京23区程度の広さの島に位置する、人口わずか560万人の都市国家である。マレー連邦から追い出される形で分離独立した1965年からまだ53年の新しい国家であるが、独立以来、人民行動党による実質的な一党独裁が続いており、独立の父リー・クアンユー首相以降、2代目ゴー・チョクトン、そしてリー・クアンユーの息子で2004年に就任した現職のリー・シェンロン首相に至るまで、3代にわたる国家主導の徹底した経済開発により目覚ましい発展を遂げている。17年の一人当たり名目GDPは58,000米ドル超と、日本の39,000ドルを大きく上回ってアジア首位であり、引き続き3%程度の成長を続けて米国に迫る勢いである。

シンガポールは独立以来一貫して、開かれた経済による国家開発を推し進めており、教育水準の引き上げを通じた人材開発、港湾・空港・都市交通・住宅等インフラの整備、法人・個人への税制優遇等の施策を通じて、外資の積極的な誘致を行い、地の利を活かしてアジア世界へのハブとしての地位を着実に固めている。弛まぬ進歩は世界の認めるところであり、昨年10月世界経済フォーラムが発表した「世界競争力ランキング」において、シンガポールは米国に次いで第2位（日本は第5位）、世銀が同月に発表した「ビジネス環境ランキング」においても、ニュージーランドに次いで第2位となっている。

## シンガポールのラテンアメリカ・コミュニティー

19世紀初頭、英國植民地時代を経てマレー系と中華系の混成国家となったシンガポールは、その後も成長の過程で世界各国の企業、人材、文化を貪欲に吸収しており、例えば日本に関しては、現在約1,200社が進出し、在留邦人は37,000人に上っている。高島屋からドン・キホーテまで、街中に日本の店やモノが溢れおり、「東京24区」と呼ばれるほど、日本が都市のモザイクの重要な一部を成している。著

しく多様性に富む同国ならでは、街を歩いていても、実際に様々な肌の色、出で立ち、言語の人々とそれ違うのが日常であるが、スペイン語やポルトガル語、とりわけラテンアメリカなまりのそれらに接する機会は、決して多くはない。

それもその筈であり、シンガポールにおけるラテンアメリカ出身の居住者（未公表のため、Latin American Chamber of Commerce：以下LatAmChamによる推計値）は、最大のブラジルでも2,000人程度、メキシコ人が1,800人程度、他国は百人単位に留まり、上述の在留邦人数と比較しても理解できるとおり、極めて小さなコミュニティーと言える。同国へのラテンアメリカからの進出企業も決して多くはなく、LatAmChamのデータによれば、設立中の会社を含めても100社を超えない。業界的にも食品分野のBRFやConcha y Toro、Juan Valdez、及び資源関連のPetrobrasやBraskem、Vale等、今のところ比較的狭い分野に限られている印象がある。

## 進出企業一覧

会社名	業界	国名
Brazil Foods SA - BRF	Food & beverages	Brazil
Braskem SA Singapore Branch	Petrochemical	Brazil
Embraer Asia Pacific Pte Ltd	Aerospace	Brazil
Gruma	Food & beverages	Mexico
Jarritos	Food & beverages	Mexico
Juan Valdez	Food & beverages	Colombia
KidZania	Entertainment	Mexico
Nutresa Group Colcafe	Food & beverages	Colombia
Pemex	Oil & Gas	Mexico
Peñaflor	Food & beverages	Argentine
PengWine	Food & beverages	Chile
Petrobras Singapore Pte Ltd	Oil & Gas	Brazil
Tenaris	Steel	Argentine
Vale International SA	Metals and Minerals	Brazil
Vinos Concha y Toro	Food & beverages	Chile

出所：シンガポール Latin American Chamber of Commerce資料より執筆者取り纏め

世界のハブを標榜するシンガポールは、当然ラテンアメリカ諸国とも積極的な関係構築を目指しており、外交的フレームワークとしては、2017年6月には太平洋同盟の準加盟国となり、18年7月にはTPP

批准を完了する一方で、同時期にメルコスールとのFTA締結に向けた交渉の開始にも合意するなど、ラテンアメリカ全域をカバーする自由貿易圏に身を置かんとする意欲が伺える。

しかしながら、距離的な隔たりが大きいことに加え、人口600万人に満たないシンガポールは、ラテンアメリカの製造業が積極的に進出する標的にはなっておらず、他方シンガポール企業にとっても、近隣に中国やインド等、今後も十分に開拓余地のある市場を有することから、ラテンアメリカは、未だ多くの企業にとって、敢えてリスクをとつてまで積極的に進出を目指すほどの地域とは見なされていないのが現実である。

### シンガポールの金属資源業界で活躍する ラテンアメリカ・ビジネスパーソン

未だ少数派のラテンアメリカ社会であるが、執筆者が身を置く金属資源業界におけるラテンアメリカ人材の活躍は特筆に値する。

上述のとおり、シンガポールには世界最大の鉄鉱石生産者であるブラジル Vale 社が進出しているが、他にも豪州の BHP や英 Rio Tinto 等多くの大手金属資源会社が、アジア地域への販売統括拠点を設けている。

金属資源業界では、世界有数の資源国であるブラジルや、銅生産で世界第一のチリ等、生産者としてのラテンアメリカの存在感は極めて大きく、同地域の出身者で、現場からキャリアを積んで世界で活躍する人材も多い。私見ではあるが、旺盛な社交性と、一筋縄ではいかないしたたかさを併せ持ち、見た目はコケージャンだが欧米人より接しやすいラテンアメリカ人材は、特にアジア市場向けの営業パーソンとしての適性は抜群と思われる。実際、シンガポールの金属資源業界では、ラテンアメリカの企業のみならず、欧米や豪州の企業でも、ほぼ確実に平均的人口分布を超える比率でラテンアメリカのビジネスパーソンが活躍している。口頭聴取したところでは、シンガポール拠点において、Vale 社で総人員 100 名中 25 名、Rio Tinto 社は 420 名中 10 名、Anglo American 社は 140 名中 9 名、BHP 社は 400 名中 4 名、Glencore 社は 50 名中 3 名がラテンアメリカ出身のことである。

2000 年代の中国の急速な経済成長以降、如何に同市場を掴むか、またポスト中国の成長の牽引車と

して期待されるインドやアセアン諸国を攻めるかが、金属資源業界においても戦略的に大きなテーマとなっている。シンガポールは、同国ハブ戦略の一環として、「地域・国際統括本部」や「国際的トレーダー企業」と認められた法人への優遇税制等、アジア地域での戦略拠点設立を目論む企業に対する税制インセンティブをいち早く整備するとともに、シンガポール証券取引所 (SGX) において 2009 年に鉄鉱石の価格 Index を上場する等、資源デリバティブ分野でのインフラ整備にも努め、結果として、多くの資源会社が、アジアマーケット攻略のトレーディング統括拠点をシンガポールに構えるに至っている。執筆者が所属する Mitsubishi Corporation RtM International 社も、金属資源の分野で伸びゆくアジアマーケットの成長を取り込むための拠点として 13 年に設立され、鉄鉱石、銅、アルミ等のトレーディングを担っている。このように各社が同じ目的のもとシンガポールに集うことで、同地にはいわば金属資源トレーディングにおけるエコシステムが出来上がっており、それがさらに新たな参加者を呼び込む好循環が生まれているが、この様な環境においても、ラテンアメリカのネットワークは、重要な役割を果たしている。シンガポールでは、毎年 5 月、世界中から千人を超える参加者を集めて、鉄鉱石業界の国際会議が開催されるが、この様な場でもラテンアメリカ・ネットワークの繋がりは広く強固で、時として「リトル・ラテンアメリカ」のテーブルが形成されることがあり、執筆者も仲間に加えてもらっている。

資源トレーディングの世界は、近年デリバティブ取引の発達や IT の活用等により、かつての電話一本



同業のブラジル人の仲間たちと

の取引とは様相を異にしているが、本質は信用や貸し借りに基づく人間関係に根差した取引なので、やはり同じバックグラウンドを持ち、かつ必ずしもマジョリティではないラテンアメリカ出身者の繋がりは、古のマフィアの如く「ここだけの話」を共有する稀有な情報ネットワークを構成しており、個々の会社の枠を超えて、様々なビジネスを生み出している。この様なネットワークに繋がっていることは、執筆者の仕事にとっても重要であるので、当社のチームにもブラジル人を一人抱えている。

### ラテンアメリカ・ビジネスパーソンから見た シンガポール

シンガポールの金属資源業界で活躍するラテンアメリカ・ビジネスパーソンたちに、両地域の関係について尋ねてみると、良くも悪くも自身の故郷とは大きく異なる国でキャリアの最盛期を過ごすことにに関する微妙な心境が窺えた。

先ず皆が共通して感じているのは、就労ビザ取得等手続きやチャンギ空港の出入国等のスムーズさ、よく整備された情報通信環境や公共交通機関など、ビジネス上の環境の良さに加えて、生活環境の快適さである。世界一と評されるほど安全で隅々まで清掃の行き届いた美しい都市環境や、ルールをよく守り行儀のよい市民、高水準の医療環境や教育環境等、いたるところで「秩序」を感じさせる同国は、良くも悪くも「混沌」に覆われている彼らの故郷とはほぼ対局の様相を呈している。ただし「明るい北朝鮮」とも揶揄されるほど、非人間的なまでに整然としたシンガポールの環境は、長期にわたって滞在するラテンアメリカ人にとっては退屈に感じるケースもあると言う。また、やはり物理的に距離があまりにも遠く、母国への帰郷が一日仕事になる状況は、特に故郷に高齢の家族を抱えるシニア層にとっては大きな不安要因となっている。さらに他のエスニシティに比べて、人数規模が少ないだけに、本場に匹敵するレストランやバーが少ないとについては、今後改善を希望する声が強く、ラテンアメリカの食や音楽など、文化への認知度向上に向けての組織的な取り組みが期待されている。総じて多くの人から感じられたのは、自国の治安や経済、雇用が不安定な状況下、ラテンアメリカ人としての特性を活かしてアジア世界で活躍でき、特に子供の教育を必要とする間は、シンガポールで働きたいが、いずれは故郷に

帰りたい、といういわば「出稼ぎ」的な感覚である。

この様な感覚のもとでは、当地で活躍するラテンアメリカ・ビジネスパーソン個々人にとってみれば、シンガポールとラテンアメリカ各国との外交・通商関係のさらなる発展といったマクロな問題よりは、ラテンアメリカ社会の実情や文化に関するシンガポールにおける認知度の向上を通じて、少しずつこの国での総合的な「住みやすさ」が増してゆくことがより優先度の高いテーマと感じられた。このニーズは、2014年に両地域のビジネス振興を目的に設立されたLatAmChamにおいても認識されており、昨年9月シンガポールの銀座にあたるオーチャード通りの高級ショッピングモールにおいて、大規模なラテンアメリカ紹介イベントを開催する等、様々な催しを通じてアピールに努めている。

### シンガポールから見たラテンアメリカ

他方、シンガポールは、同国が掲げる「スマートネーション」構想の進出対象先として、ラテンアメリカに注目している。同構想は、シンガポールの次なる経済成長のために2014年にリー・シェンロン首相が発表した国家政策で、デジタル技術を駆使し、国内の社会問題を解決すると同時に、開発した技術・サービスをアジア他都市へ展開することを目指している。シンガポールの政府機関で、同国企業の海外展開支援を担うEnterprise Singaporeによれば、ラテンアメリカ市場への期待分野は、特にE-Commerce、フィンテック及びヘルスケアであり、シンガポール政府系投資会社のTemasekが既に複数のラテンアメリカ企業に投資を行うとともに、200社程度のシンガポール企業がラテンアメリカ市場への進出を果たしている。

執筆者は、チリやペルーでの勤務を含め20年以



シンガポール マリーナ・ベイ (撮影:山野正樹 三菱商事シンガポール支店長)

上南米の仕事に携わった後、昨年よりシンガポールに駐在し、両地域を間近で見る機会を得ている。両地域の関係はまだ発展途上であるが、執筆者の目には、豊富な資源を有しながら、未だ多くの国で「混沌」から抜け出せずにいるラテンアメリカと、ほとんど資源を有しないが、戦略的な国家運営で世界最高レベルの「秩序」を維持するシンガポールには、互いの距離を超えて、相互に協力しあえる可能性が非常に大きいと映る。とりわけ、シンガポールが得意とする都市ソリューションの輸出展開や、既に南米進出を開始している空港・港湾等インフラのマネジメントは、ラテンアメリカ諸国のさらなる発展に

大きな恩恵をもたらし得るであろう。こうした市場としてのラテンアメリカの可能性が当地で一層認知されるためには、食や音楽等文化紹介の草の根活動と、TPP フレームワークの深化やメルコスールとのFTA 交渉の進展を通じた、政府レベルでの経済協力の枠組強化の両面での相互理解が進む必要がある。今後の両地域関係発展の過程で、さらに多くのラテンアメリカ・ビジネスパーソンがシンガポールを訪れ、ますます大活躍することを願っている。

(まつおか たかのり Mitsubishi Corporation RtM International Pte. Ltd. Senior Vice President。元ペルー三菱商事会社社長)

## ラテンアメリカ参考図書案内



### 『メキシコ・ルネサンス省察－壁画運動と野外美術学校』

田中 敬一 あるむ 194 頁 2019 年 1 月 2,500 円 + 税 ISBN978-4-8633-3148-8

1910 年に 30 年以上続いたディアス独裁政権に反対するメキシコ革命が勃発、1917 年に憲法が制定され一旦は収束したが、その後も米国が軍部を焚き付けたり各派の抗争が続いて内戦化し、最終的には 1934 年に発足したカルデナス政権によって農地改革が実現するまでの間に、革命後の復興期である 1920 年代から 30 年代にかけてメキシコで展開された「メキシコ・ルネサンス」と呼ばれる広範な芸術活動が行われ、その中心的な役割を担った「壁画運動」と「野外美術学校」の歴史的・社会的背景と発展を明らかにしようとするのが本書の意図である。

壁画運動には、国民意識形成の際に人口の約 30% を占める先住民的なものをどう評価するかや作品の材料費や画家への給付資金などの課題があった。この運動には、所管する国立大学や文部省の建物の壁面を提供して壁画を制作させた時の文部大臣バスコンセロスの教育文化政策が大きく関わっており、彼は主として絵画による芸術復興運動「メキシコ・ルネサンス」が、「壁画運動」を下支えした野外美術学校にも財政支援を与えた。

この時代に起きた「壁画運動」に代表されるメキシコ文化ナショナリズムには、リベラ、オロスコ、タマヨ、シケイロス等の画家に加えて、メキシコで画学生としてタスコ野外美術学校で児童美術教育に携わり、メキシコで版画、石版画の技法を身に付けた北川民次（1894～1989 年）も関わっていた。また日系アメリカ人彫刻家イサム・ノグチも、1930 年代にリベラ等との壁画の共同制作に加わり、巨大なレリーフを遺している。1970 年の大阪万国博覧会で「太陽の塔」を制作した岡本太郎（1911～96 年）も、1968 年から 69 年にかけて何度もメキシコを訪れ、メキシコ人実業家で複合施設「エル・オテル・デ・メヒコ」の建設を進めていたスアレスの要請を受けて、ホテルのための壁画制作を行った。原子爆弾と核実験、骸骨をテーマにした巨大壁画を完成させたが、スアレスが経済状況の悪化からホテルを手放したため、その後この壁画は行方不明になっていた。それが 30 数年の後に発見されて修復作業が開始され日本に持ち帰られた。2008 年に常設展示の公募の結果東京都に決まり、現在は渋谷駅に続くマークシティの連絡通路に展示されている。

著者はイスパノアメリカ文学とメキシコ美術史を専門とする、愛知県立大学教授。

（桜井 敏浩）