

月報

2014 年 3 月号

シンガポール日本商工会議所

MCI(P) NO. 170/04/2013

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

Website: <http://www.jcci.org.sg>





毎日笑顔、健康な
海外生活をサポート!



海外在留邦人のための総合医療センター

ジャパン グリーン クリニック

外来診察



予防接種



健康診断・医療検査



理学療法



肩痛・腰痛・足痛
スポーツ障害・リハビリ等に

医療相談



生活習慣病・禁煙・アレルギー
感染症・渡航医療・他

ジャパングリーンクリニック

総合診療の
オーチャード本院

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)

受付時間 月～金 9:00～12:00,
14:00～17:30

土 9:00～12:00
(日・祝 休診)

予 約 一般診察は予約不要です。
*印は要予約。

所 在 地 290 Orchard Road
#10-01 Paragon
Singapore 238859

電 話 6734-8871

ファックス 6733-1213

Eメール

reception@japan-green.com.sg

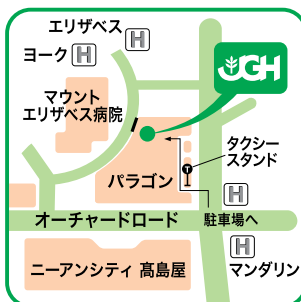
- ◆ MRTオーチャード駅より徒歩10分
- ◆ エレベーターは、1階Tower Lift Lobby1をご利用ください
- ◆ 主要各科医師が在籍し検査機器も揃えた総合クリニックです。



パラゴン



健康診断ロビー



ジャパングリーンクリニック シティ分院

オフィス街の
身近なクリニック

診療科目

外来診察 (内科・一般), 予防接種, 理学療法 (疼痛治療・リハビリ等), 健康診断, 各種医療相談 (アレルギー・禁煙・他)

受付時間 月～金 9:00～12:30,
14:30～17:30
(土・日・祝 休診)

予 約 ご予約をお願い致します。

所 在 地 20 Cecil Street
#07-08 Equity Plaza
Singapore 049705

電 話 6532-1788

ファックス 6532-7673

Eメール

citybranch@japan-green.com.sg

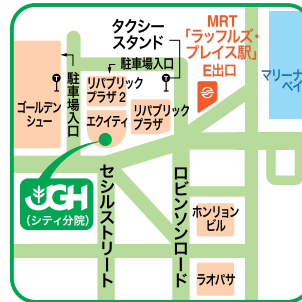
- ◆ MRTラッフルズブレイス駅E出口より徒歩1分
- ◆ お越しの際はIDカード (EP等) をご持参ください
- ◆ 待ち時間を最小限にする予約制を採用。
- ◆ オフィス街の身近なクリニックです。



エクイティプラザ



診察室



歯科はJGHデンタルクリニック(本院内) Tel: 6235 7747

www.japan-green.com.sg

月報

2014

Mar

<特集>

- **ビジネス・リスクの嗅ぎ取り方** p02
Hummingbird Advisories
佐藤 剛己
- **シンガポールホテル戦争 「おもてなし」の心をシンガポールへ** p05
St. Regis Hotel Singapore
郡崙 勇人
- **求人広告を出すにあたり気をつけるべきこと** p10
Good Job Creations (Singapore) Pte. Ltd.
斉藤 秀樹
- **サプライチェーンマネジメントによる実効税率の低減** p15
Ernst & Young Solutions LLP
島田 健史

<業界ぶらす1> 観光

- **-Selamat Datang ke Jepang!- ムスリムの皆さん、日本へようこそ!** p23
Japan National Tourism Organization (JNTO)
清水 泰正

<シンガポール協会便り>

- **シンガポールの思い出 -NHKのだ自慢とSARS騒動-** p28

<事務局便り>

- **2月の行事報告、3月の予定** p29

月報題字: 麗扇会 青木 麗峰
表紙写真: 川岸 貴浩 (ERNST & YOUNG LLP)
写真タイトル: 『Happy Valentine's Day to Singapore!』

ビジネス・リスクの嗅ぎ取り方

HUMMINGBIRD ADVISORIES
CEO

佐藤 剛己



ビジネス・リスクはビジネスの落とし穴

リスクという言葉は最近でこそよく耳にするが、業界によってかなり定義が違う言葉だ。例えばWorld Economic Forumが最近発表したGlobal Risks 2014は、マクロレベルでのリスクを網羅していてリスク研究にはいいが、現場で使うには話が大き過ぎる。一方、保険業界で言うリスクは、基本的にはリスクを全て数値化することを前提としているため、議論が非常に細かい。

私のいるリスク・コンサルティング業界でのリスクは、ビジネス上の「落とし穴」という意味に近い。枯れ葉に隠れていて何気なく歩いたら穴に気づかない、竹箒で少し先を掃きながら歩くと姿を現す。避けるか、跨ぐか、折り返すか。たまたま歩幅の間に落とし穴が来た時は、歩いている本人は気づかなくても穴には落ちない、という具合だ。

ビジネス上の落とし穴は、取引しようとする「相手」の隠れた意図に起因することが多い。新しい取引先、新しい役員、新しい進出国、新しい市場。穴に落ちる、とは、こうした新しい相手に騙された、というのとほぼ同じだ。このため私の業界では、相手の真意を暴こうと、元ジャーナリスト、各国の捜査機関や諜報機関出身者が顧客のために、落とし穴(ビジネス・リスク)を探すために日々情報収集や分析をしている。なにやら映画「007」や漫画「マスター・キートン」の世界のように聞こえるかもしれないが、実際の作業はとても平々凡々としている。現場でのヒューマン・インテリジェンス収集は対人関係でのコミュニケーション技術が鍵(*1)だし、公開情報の収集分析

は個々人の思考実験、仮説検証など日々の努力に依るところが大きい。

本稿は、ビジネスの現場で落とし穴に落ちないために、読者の皆さんが今日からできるビジネス・リスクの嗅ぎ取り方、「定点観測法」をご紹介します。

リスクは認識するもの

リスクは目の前に形を持って現れない。リスクが具象化して危機になったら企業にとって手遅れであり、その前に積極的にリスクを「認識」する努力や仕組みが必要だ。例えばシンガポールでは SHIPPING・フロード(積み荷詐欺)が多いとはよく聞かし、脱税や補助金不正受給、Facebookを使った「騙し」も頻発している。最近では、労災認定を悪用した新卒のたかり弁護士に関する話も耳にした。この手の犯罪が多いことを認識するだけでも、リスク・マネジメントへの寄与は大きい。日本人ビジネスマンがシンガポールのカジノで2億円負け、支払わなかったことから訴えられた、という2012年の事例は、従業員のインテグリティを考える上で参考になる。これらはいずれも、新聞に出ている。

次の事例は、筆者がこの1、2年ほどの間、アセアンでビジネス・リスクの範疇にはいるだろうとピックアップした事例の一部だ。以下8事例のうち、日頃の収集作業でメディアからピックアップしたものは4件、情報源からの耳打ちをきっかけにメディアで追跡したもの3件、内部関係者からの情報だけで確認しているものは1件。読者も、区分けをしてみてください(*2、回答記載)。



	事例	リスク類型
1	アセアンのJV相手が自分の親族へ事業継承を勝手に行き、日系企業との仲裁裁定が増えている	パートナー・リスク
2	米海軍第七艦隊相手に、シンガポール企業が一大汚職を働いていた	汚職リスク
3	英ロースル・ロイスがインドネシアでの1990年代の汚職で英重大不正捜査局から訴追されている	汚職リスク
4	アセアンで日本のNGOが活発化、開発事業が暗礁に乗り上げる一因に	事業停止リスク
5	シンガポール内の製造工場で製品横流し、中国の反社会的勢力へ流れていた	不正リスク
6	JVで組んだ相手が反政府側で、プロジェクトがテロに襲撃された	パートナー・リスク、セキュリティ・リスク
7	Muddy Watersの攻撃がきっかけで倒産したSino-Forestの主要投資家(在シンガポール)に、マネロン疑惑がかかっている	不正リスク
8	タイで反タクシン・前大統領を掲げる富豪が暗殺された	パートナー・リスク

© 2014 Hummingbird Advisories Pte. Ltd. All right reserved

仮に私が企業のリスク担当者だったら、有力な情報源がなくとも上記のうち、いくつかのリスク類型はピックアップできた、ということになる。海外で業務をする読者の皆さんの中には、地域固有のリスクは何かと相当に神経を尖らせる向きもあるだろうが、平時であれば日々のメディア情報収集で十分なのだ。

リスクへの感度を高める「定点観測法」

しかし、そのためには自分の感度(アンテナ)を高めることが必要だ。私はニュース・メールだけで平日8つのメディアをスクリーニングしている(日本語5、英語3)。リスク・マネジメント企業の中には、毎日英文20ページ以上のニュースレターを編集して送付するところもある。が、情報収集を生業とする事業者でもなければ、とてもこなせる量ではない。

そこで私がご紹介したいのは、新聞(紙)を和英一つずつ選び、国際面のページだけ毎日欠かさず目を通す、という定点観測法だ。シンガポールで手に入る日刊

紙の場合、通常国際面は2-4ページ。ここに掲載されるニュースを見出しだけでもいいので大小確認するのだ。

日々掲載されるニュースには限りがあるが、肝は、量を限定することで自分ならではのデータベースを、時間をかけて構築することにある。日本の日刊紙は、初出のニュースは、どれだけ他紙が先行していても初めて読んで分かるように執筆され、続報は前日までの重複がほとんど削ぎ落されている。効率よく知識を吸収するには丁度いい。また、ニュースのプロである新聞編集者が決めた記事の長さ、大きさ(段数)は、その新聞が提供する記事の価値を表すため、こちらがその記事の扱いを是とするか否とするかはともかく、比較対象するための価値のベンチマークを作るきっかけにもなる。

普段は経済ネタが中心のシンガポール記事でも、事件が題材になった物があれば「おや？」と思う。あるいは、昨日までベタ記事(見出しが1段)扱いだった事象が、ある日から段が立ったとなると、やはり背景に変化があったと疑うことができるようになる。少なくとも編集者が

当該ニュースを今までと違う扱いにしたいと思う何か、背景にあったのだ。限られた紙面に3か月ほど頭を釘付けにすると、紙面の流れが感じられるようになる。すると次に、それまでの紙面の日々の流れと異なる事が起きた時に、紙面から「異常」を気づけるようになる。

業界で有名な話がある。インドネシアのスハルト大統領が辞任するきっかけになった1998年5月の暴動。この時、外務省は5月17日に家族等退避勧告を出すのだが、この4日前に社員の退避を決めた日系企業がある。当時の在京担当者は、決断に際しては社内上層部から大きな抵抗に遭い、在インドネシア日系企業や日本政府からは疑念の目を向けられたが、彼は頑としてぶれなかったそうだ。

彼を動かしたのは、「5月12日に軍がデモ隊の学生に発砲した」というニュースだったという。この担当者の感覚では、「インドネシアは基本的には学生に優しい。学生に発砲するということは、軍が完全に政府からコントロール外になったことを意味していた」そうだ。結果的にこの担当者の判断は奏功したが、それを可能にしたのは日々の定点的なニュース観測だったという。この話を私の元同僚で英国陸軍特殊空挺部隊出身者にしたところ、「それは軍人が新任地で自分の感度をチューニングするのと同じやり方だ」と言っていた。

1990年代と今では、世界情勢もニュースの出方も異なるが、共通するのは、自分の判断のための、自分のデータベースを作ることが重要だ、という点ではないか。

アセアンでこの定点観測法を実施する際、和英媒体をそれぞれ一つずつ、とお勧めするのは、和文メディアと英文メディアでは情報源、情報量の違いが大きいことによる。日本人記者と英字記者では、まず情報量とスピードの点で残念ながら圧倒的に後者が勝る。また、ローカル・メディアが有する英字媒体を選択すれば、現地の人たちと同時に細かいニュースも拾える。一方、和文メディアからは、日本人独特の情報源が活用されたニュースや、日本人としての目線が世に送り出したニュースを拾える。

定点観測法には欠点もある。自分の頭の中にデータベースを作るまでに時間がかかること、勤務する会社にとって大事なことが起こっても新聞に載らないケースがあることだ。後者の場合は、各紙の電子版でクリッピング機能を使い、関係するプロジェクトのニュースを拾うことで補完できる。

今の時代、欲しい情報を探す、というよりは、日々溢れんばかりの情報から必要なものを効率よく掴み取ることが求められている。平時の備えにも危機対応のためにも、まずはニュースへの感度を高めることが肝要だ。そのために、ご紹介した定点観測法がお役に立つことを願っている。

(*1) 興味のある方に、次の本をお薦めする。

Work Like a Spy: Business Tips from a Former CIA

Officer, J. C. Carleson, Portfolio, 2013

Confidential, John Nolan, Yardley-Chambers, 1999

(*2) 情報収集ルートに関する回答

メディアからのピックアップ・・・2、3、4、8

情報筋からメディア追跡・・・1、6、7

内部関係者からのみ・・・5

執筆者氏名

佐藤 剛己 (さとう つよき)

経 歴

毎日新聞記者、米リスク・コンサルティング会社Kroll Inc. 東京支社長などを経て、2013年 Hummingbird Advisories設立(シンガポール、東京)。京都大学経済学部卒業。

シンガポールホテル戦争 「お・も・て・な・し」の心をシンガポールへ

ST. REGIS HOTEL SINGAPORE
ASSISTANT CHIEF CONCIERGE
MEMBER, LES CLEFS D'OR

郡 嶋 勇 人



1. シンガポールの観光産業の飛躍

私がシンガポールで働き始めて、6年が経ちます。こちらに来た当初は、シンガポールがこれほど急激にアジア随一の人気観光国になるとは想像していませんでした。シンガポール政府観光局（以下STB）が出しているデータによると、ここ数年のシンガポールの観光産業の飛躍は著しく、シンガポールを訪れる観光客数は毎年平均して10%以上の伸びを示し、2013年度も1,540万人以上がシンガポールを訪れ、12年度と比べても6.7%アップと堅調な伸びを続けています。シンガポールが観光地として注目され、ここまで観光客数が増えたのは、2008年の世界初F1夜間市街地レースの開催に始まり、リゾートワールドセントーサ、マリーナベイサンズの総合リゾート施設、ユニバーサルスタジオ、世界最大級の水族館や巨大植物園ガーデンズバイザベイなど老若男女を問わず年間を通して楽しめる新しい観光施設が毎年オープンしているのが大きいでしょう。

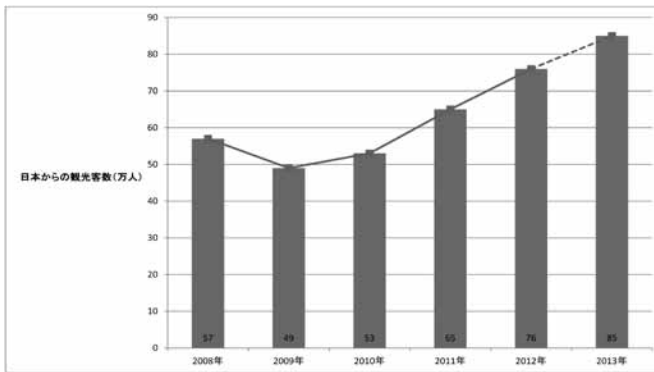
2. 日本からの来訪者数

次に国別来訪者数を見ると、1位はインドネシア、次に中国とマレーシアとなっています。またアジア諸国からの観光客数が全体の78%を占めています。日本からの観光客数を見てみると2009年を境に右肩上がりとなり、2011年は前年比24.1%の65万人、2012年は前年比15.3%の76万人の増加となっています。STBが公表している昨年度9月末時点での日本からの観光客数は約62万人となり、おそらく12月末の統計結果では80万人を超したと思われます。ではここ数年で、なぜシンガポールを訪れる日本人観光客が増加したのかには、いくつかの理由があげられます。アイドルグループが出演したCMがシンガポールで撮影され、それが流れ出した2011年以降、シンガポールという国が日本国内でも注目され、雑誌やテレビ等のメディアでもシンガポール特集が組まれるようになりました。それにより以前より興味を持つ人が増え、豊富な食文化が気軽に楽しめ、治安や衛生面等の不安がないことなどから、一度訪れてみたいと思う人が多くなりました。さらに羽田空港発着やバジェットエアラインの就航、また仕事を終えた後からでも旅行に行ける深夜便の増加によって、シンガポールが以前より身近な国になったと言えます。

訪問者数上位3ヶ国

		訪問者数(千人)	割合
1	インドネシア	2,278	19.3%
2	中国	1,902	16.1%
3	マレーシア	909	7.7%
6	日本	619	5.2%

出所: International Visitor Arrivals Statistics 2013, STB



出所: International Visitor Arrivals Statistics 2013, STB

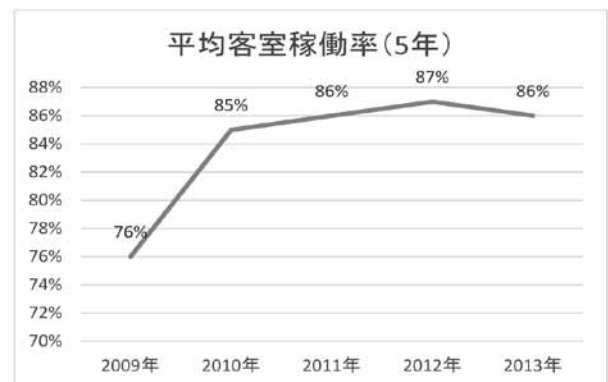
3. 展望

今後シンガポールを訪れる客層を推測すると、おそらくMICE(会議・視察・大会・展示会)へ出席する仕事を兼ねた観光客がさらに増え続けると思います。近年、シンガポールでは国際会議や大規模なアートイベントが開かれています。その為、サンテック・シンガポール国際会議展示場、マリーナベイサンズ・エキスポ&コンベンションセンターやシンガポールエキスポでのイベント開催もまだまだ増加傾向です。また、今年度中には総合スポーツ・娯楽施設であるSingapore Sports Hubがカラエリアに完成し、様々なスポーツイベントやコンサートがシンガポールで開かれるようになるでしょう。それに加え、マリーナベイ地区に開業した国際クルーズターミナルから船旅をする客層も今以上に増え、船旅前後にはシンガポールに数日滞在するストップオーバー層も増えるでしょう。そして医療が発展しているシンガポールでは、医療ツーリズムという新たな形態も出来つつあります。この

ようにシンガポールを訪れる人はまだまだ増え続けるでしょう。その為、ホテルとしても、今までのようなビジネスとレジャーでのみ訪れていた客層以外の囲い込みが必要になってくると思います。

4. ホテルの状況

過去5年間のシンガポールのホテル全体の平均客室稼働率は2009年を除き85%を超え、依然高い数字となっています。ここ数年シンガポールは空前のホテル建設ラッシュで、マリーナベイサンズやリゾートワールドセントーサを始め、パークロイヤル、ウェスティン等の外資系ホテルや数多くのブティックホテルがオープンしました。また今年度にはSofitel Soや The Patina, Capitoがオープンを控え、数年以内に新規ホテルも15以上オープンする予定です。またラッフルズホテルやカールトンホテル等ではリノベーションを実施し、シンガポール全体で新規ホテルを含めると約4000客室数が増加します。東京でも2020年に五輪開催が決定し、東京ホテル戦争が本格化すると言われてはいますが、ここシンガポールでもホテル戦争が激化しています。では、どのようにしてホテル戦争を勝ちぬいていけばいいのでしょうか。



出所: Hotel Statistics, STB

5. セントレジスホテルの歴史

セントレジスはウェスティンやシェラトン等と同じ系列でスターウッド・ホテル&リゾーツ・ワールドワイドの最上位ブランドです。ニューヨーク社交界の礎を築き、1912年にタイタニック号と共にこの世を去った、アスター家当主ジョン・ジェイコブ・アスター4世が、1904年に「上流階級のためのホテル」としてセントレジスを創業しました。当時、ニューヨーク最高層のホテルとして話題になりましたが、それ以外にも冷暖房施設や郵便配達用シュート等当時としては画期的な先端テクノロジーを駆使したホテルでもありました。また、セントレジスの最大の特長である英国式「バトラーサービス」を導入し、今までのサービスの基準を変えたとも言われています。



6. セントレジスホテルシンガポールの 特長と取り組み

ホテル戦争を勝ちぬいて、様々な手段・方法でお客様を魅了し、リピーター客となっていたことが必要ですが、セントレジスホテルシンガポールでは以下のように、他のホテルとは違った取り組みを行っています。

A) ホテルにお越しになったお客様がまず驚かれるのが、美術館並みのアートコレクションの展示です。Chen Wen Hsi やLee Man Fong等のローカルなアーティストを始め、国際的なアーティスト Botero, MiroやChagallの作品も鑑賞出来ます。これらすべてのアートはオーナー夫妻がホテルのオープンする6年前からオークション等で蒐集したプライベートコレクションです。その数は数百点以上あり、シンガポールのホテルでも他に類を見ないといっても良いでしょう。

B) オープンしてから毎年一ヶ国を厳選して、その国のアートや音楽、ダンス、料理等の文化を紹介するアートセレブレーションフェスティバルを開催しています。これまでにロシア、スペイン、アメリカやイタリアを取り上げ、3年前には日本のアートおよび料理を紹介しました。フェア開催中は世界的なアーティスト草間彌生氏の作品をホテル内に展示したり、日本人会着物着付け同好会による着物ショー等も開催しました。また日本からHAL YAMASHITAの「奇才の和食料理人」といわれる山下春幸氏をお招きし、創造豊かな日本料理を提供していただき、近年日本の食文化に興味のあるローカルのお客様が増え、大変好評でした。



C) 1階にあるフレンチレストランでは毎週土曜日のみ「The Grand Astor Afternoon Tea Dance With Live Band」として、ダンスフロアとバンドを用意し 特別な時間を提供しております。セントレジスホテルニューヨークがオープンした当時と同様に、優雅で至福なひと時は観光客やローカルのマダムにも、大変好評をいただいております。

D) 「ブラッディーメアリー」という、トマトとウォッカのカクテルは、意外に知られていませんが、1934年セントレジスホテルニューヨークのキングコールバーから誕生いたしました。セントレジスホテル大阪では、山葵など和のテーマの「

将軍メアリー」、ここセントレジスホテルシンガポールでは、レモングラス、パディチリ、生姜を使った“他民族国家”シンガポールならではの「チリパディ メアリー」を用意しています。



E) また先程少し紹介したバトラーサービスもセントレジスが誇るサービスです。まだ聞き慣れないバトラー (Butler) という言葉ですが、日本語に訳せば「執事」となります。ホテルにまつわる範囲で、宿泊客をさまざまにサポートするスタッフの事で、荷ほどこき・荷造り、ウェルカムドリンク・モーニングドリンクの提供や、靴磨き等を担当します。当然お客様と一番接する機会が多いのがバトラーです。その為、リピーターのお客様からは、次回の滞在の時もお客様の好み、要望を把握している同じバトラーをリクエストされる事が多くあります。

7. 最後に

ここ数年、新しいホテルが増えホスピタリティー業界の雇用は拡大しているのですが、それと同時にホスピタリティーのある人材雇用が大変厳しくなっています。お客様に再びこのホテルに泊まりたいと思っていただく為には、ホテルの建物、設備等のハード面がいくら完璧でも、ホテルの人的・機能的サービスのソフト面の充実がなければリピートは望めません。シンガポールは日本のサー

ビスに比べ、まだ行き届いていないように感じます。ホテル戦争を機に、その競争に打ち勝つためには、ハード面だけではなく、どのホテルもソフト面を充実させることが必要となるでしょう。3年、5年後のシンガポールのホスピタリティーが向上することを期待しています。最後に、日本は世界に誇る日本のホスピタリティーである「おもてなしの心」をシンガポールに「輸出」する事があってもよいのではないのでしょうか。

また、私自身も日本人としてサービスの原点である「お・も・て・な・し」の心を、これからも伝えていけたらと思います。

執筆者氏名

郡 篤 勇人（ぐんじま はやと）

経 歴

同志社大学商学部卒業、米国ワシントン州立大学Hospitality Business Management 卒業
米国ハワイ州でのホテル勤務を経て、2008年よりSt. Regis Hotel Singapore入社

求人広告を出すにあたり気をつけるべきこと

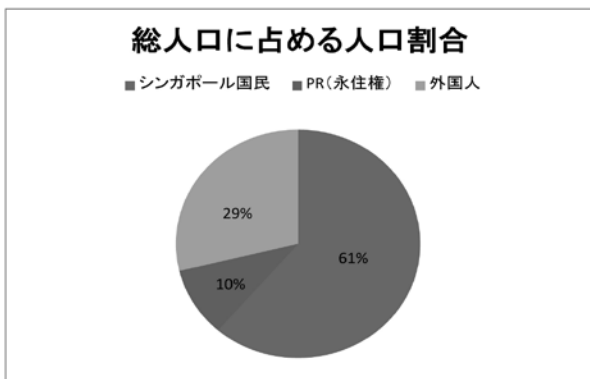
Good Job Creations (Singapore) Pte. Ltd.
Managing Director

齊藤 秀樹



1. 最近の人口統計 ～外国人比率は増大しているものの・・・～

シンガポール政府の統計局が発表した最新の人口統計によると、2013年6月末時点の総人口は前年比1.6%増の539万9,200人となりました。人口増加率はSARSの影響を受けた2004年の1.3%以来、9年ぶりの低水準となりました。昨年の増加率は2.5%でしたので急に人口増加が止まったような印象を受けました。特に今回注目すべき数字としては、在留外国人の伸び率が4.0%となり、前年の7.2%の増加率からほぼ半減したことです。これも政府が外国人流入規制政策を積極的に推し進めてきた＜成果＞の表れとも捉えることができます。外国人留学生を締め出すケースはほとんどないことから、外国人＜労働者＞が減った形と考えられます。（図表1:「総人口に占める人口割合」参照）



外国人は155万4,400人。2012年は7.2%の伸びを示していましたが2013年は4.0%で急激に鈍化したものの、全人口に占める割合は引き続き28.8%と日本の1%未満に比べればいまだに高

い外国人比率です。外国人全人口の半数はワークパーミット(WP)層で、建設現場で働く外国人男性と、いわゆるメイドと呼ばれている各家庭でお手伝いさんとして働く外国人女性で、実はEPやSパスを取得している人は外国人全体の20%(31万人ほど)にしか過ぎません。

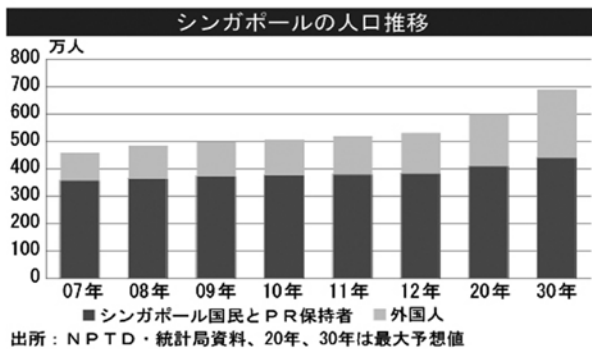
国民とPR保持者を合わせた人口は384万4,800人でした。外国人の伸び率が鈍化しているものの、国民の伸び率は0.9%、PRの伸びは認可を絞ったことで0.3%減となりました。PR取得に関しては引き続き厳しい状況が続くものと予想できます。

民族別では、中華系が0.8%増の285万3,800人で全体に占める比率は74.2%と前年から横ばいでした。マレー系は0.6%増の51万2,800人で、インド系は0.2%増の35万1,700人でした。民族割合では大きな変動は見られず中華系が大多数を占めています。

労働ビザについては後述しますが、最近では日本人を雇用したい企業よりEP・Sパスの取得が難しくなった為か、WP(ワークパーミット)の取得の打診をされるケースがあります。但し、ワークパーミットはEP・Sパスに該当しない単純労働者との定義で、誰でもどの国籍でもできるということではなく、適用労働者の国籍は、マレーシア、インド、スリランカ、タイ、バングラデシュ、ミャンマー、フィリピン、中国、台湾、香港、韓国などで「日本国」は該当していません。従いましてWPの申請はできないことになっています。

2. 最近の人口政策 ～人口白書の「衝撃」

2013年1月29日に突然発表された「人口白書」はシンガポール国内に大きな衝撃をもたらしました。その内容は「国内の総人口が2030年までに現行比約3割増の650万～690万人に達する」というもので、衝撃だったのは、2020年以降は労働人口が減少局面に入ることを見込み、毎年最大2万5千人に新たに市民権(シンガポール国民になりシンガポールのパスポートを保持)を付与し従来の受け入れ枠より35%拡大するという大きな方針を打ち出したことでした。(図表2:「シンガポールの人口推移」参照)



ただ、この問題は国会内でも、将来的に総人口に占めるシンガポール国民の比率が縮小することをめぐり、野党だけでなく与党議員からも疑問や見直しを求める声が集まり、議論が白熱しています。「衝撃」というのは690万人になることではなく、その外国人比率で、総人口に占めるシンガポール国籍を有する国民の比率が縮小する一方、外国人の割合は現在の29%から最大38%となる見込みを示したことにあります。

その後、シンガポールでは珍しく「人口白書」反対集会が野党・労働者党を中心に開かれました。「シンガポール人より外国人を優遇する政策は許せない」と今まで政府が進めていた移民政策に疑問を持つ人が主となり主催者側の発表では約5,000人(実際は1,000人ほどと言われています。)がこの集会に集まりました。それだけ国民が真剣になったことが伺えます。またNHKのニュー

スでも取り上げられました。(写真参照)



ある議員は国籍取得者の受け入れ枠拡大についても「外国人を国民として受け入れる前に、まず国民に結婚や出産を奨励することが重要」との考えを示しました。勿論理想的には出生率引き上げに向けて結婚・育児支援策の改革を推進し国民比率を高める事ではありますが、すぐには成果の出るものではありません。

「人口白書」を発表して以来、野党をはじめ、与党内でも疑問の声が上がり、「経済の成長」と「シンガポール人優先主義」の狭間で政府が苦慮していることが伺えます。各国の商工会議所が外国人雇用規制に関して「陳情書」を出しましたが、政府は「ノーリターン」と後戻りしない強い方針で外国人雇用規制を強めていくと発表しました。

3. 外国人雇用規制に関する改正 ～後戻りしなくていいのか～

「ノーリターン」の強い意志のもとに2013年には外国人雇用規制に関する改変事項がいくつかありました。まず4月から労働ビザ申請料金に関してEPが3.5倍、Sパスが3倍、WPが1.5倍となりました。これも国民に労働ビザ取得に関しても外国人が負担すべきとの対応を見せたことになっています。その後7月からは、Sパスの申請給与水準が2000ドルから2200ドルと10%上がることとなりました。またシンガポール人雇用比率も20% (5人に1

人)から15%(6.5人に1人)に変更され、LEVY(人頭税)が450ドルに上がりました。その結果、EPも下りずSパスの申請も出来ず退職(日本帰国)につながる現地採用社員も増えてきました。また今年1月からは、EPの申請給与水準が3,000ドルから10%アップし3,300ドルとなりました。このEPのアップに関しましては既にEPがおける給与水準は実質4,000ドル近辺になっていることから大きなインパクトはありませんでした。

シンガポールの労働人口は313万人でその内の92.1%が就労をしており失業率も1%台後半から2%台前半で推移しています。失業の理由は自発的な辞職(子供の教育に専念したい、場所が遠くなった、長期旅行に行きたい)と日本が働きたくても仕事がない「完全失業率」とは若干様子が違います。つまり現状はほぼ「完全雇用」の状態、企業の人出不足、人材の獲得競争は続いており、求職者が企業を選ぶ「売手市場」が続いています。

企業もシンガポール人を排斥して採用活動を行っているところはほとんどありません。企業としては的確な採用活動によって獲得したスタッフを育て業績につなげていくだけであります。飲食業関係者からは「そもそもシンガポール人を雇いたいのだが募集を1万回出しても応募が来ない」とボヤキの声聞こえてきましたが「雇用のミスマッチ」を埋めていたのが外国人ではなかったのでしょうか？

4. 雇用機会均等強化の動き ～TAFEPとは?～

シンガポール雇用機会均等推進団体TAFEP(雇用機会均等に関する三者会議)の調査によると、2012年に労働環境について寄せられた苦情の約半分が「シンガポール人より外国人が優遇されている」といったことでした。先ほども述べましたが企業側のほとんどが優遇はしていません。優

遇しているのは、あくまでも「能力」であり、外国人を優遇して採用することは労働ビザ取得が困難な状況下、得策ではありません。繰り返しになりますが、企業は業績向上の為に能力ある社員を雇用したいだけなのです。

政府の民族間調和機関やシンガポール国立大学(NUS)公共政策研究所(IPS)の調査によると、シンガポールにおける職場で「時々」民族差別を受けていると感じるマレー系とインド系の国民が4人に1人いることが分かりました。この二つの民族の内、職場や採用時に民族差別されていると「頻繁に」感じる割合は20%で、「時々」差別を感じるとの回答は25%でした。

これは建国の時からであります。雇用をする前提として【民族】に関しては差別してはいけないことになっています。【民族】の他にも【言語】、【年齢】、【宗教】、【性別】、【婚姻(家族)状況】の計6項目があり誰もが知り得る事項となっています。これに最近加わりました条項が【国籍】で募集広告を出す際にはさらに注意を払う必要が出てきました。合計で7項目になりました。

その背景としては、求人広告の中にNon-Singaporeans Preferred(できればシンガポール人以外で・・・)やFilipino welcomed(フィリピン人歓迎)のような明らかにシンガポール人を排斥する求人広告が目立ってきたことに国民が苦情を寄せた為でもあります。

この苦情受付機関が通称TAFEPで公正な雇用慣行のための三者間提携(TAFEP: Tripartite Alliance for Fair Employment Practices)です。このTAFEPの第三者とは、MOM(人材開発省)、NTUC(全国労働組合会議)、SNCF(シンガポール共同組合連合会)の三者であり、2006年に設立されました。昨年はこのような国籍を限定する差別的な求人広告が増えてきたとのことで最近雇用者向けに大きなセミナーを開きました。

<参考> 求人広告を出すにあたり気をつけるべきこと7項目

		不可	可能
1	国籍	<ul style="list-style-type: none"> ■シンガポール人とマレーシア人歓迎 ■EP/Sパス WP/DP/LTVPホルダー 	<ul style="list-style-type: none"> ■シンガポール人限定 ■国籍に関する記載なし
2	言語	<ul style="list-style-type: none"> ■日本語話せる方優遇 ■英語/日本語 	<ul style="list-style-type: none"> ■日本の顧客とやりとりがある為、日本語バイリンガル優遇 ■マレー語の一流スポーツマガジンの翻訳の為、マレー語必須
3	年齢	<ul style="list-style-type: none"> ■25歳～30歳の方 ■新卒者応募歓迎 	<ul style="list-style-type: none"> ■高齢労働者歓迎 ■関連業務経験3年以上の経験者
4	民族	<ul style="list-style-type: none"> ■中華系優遇 ■マレー系の方が望ましい 	<ul style="list-style-type: none"> ■民族に関する記載なし
5	宗教	<ul style="list-style-type: none"> ■キリスト教徒優遇 ■イスラム教徒不可 (アルコール取扱い業務あり) 	<ul style="list-style-type: none"> ■キリスト教の本の販売 ■中華レストランのシェフ募集 (豚肉・牛肉の調理必須)
6	性別	<ul style="list-style-type: none"> ■たくましい男性募集 ■女性が望ましい 	<ul style="list-style-type: none"> ■肉体労働あり ■女性向きファッション店販売職 (勤務中店員は着用販売あり)
7	婚姻状況	<ul style="list-style-type: none"> ■独身の方が望ましい ■既婚者で子供のいない人 	<ul style="list-style-type: none"> ■海外出張が頻繁にあり ■夜勤(シフトワーク)あり

さて求人広告を出すにあたり気をつけるべきこと7項目について項目別に解説していきます。別紙(図表3:「求人広告を出すにあたり気をつけるべきこと7項目」参照)

【国籍】国籍を限定する求人広告は禁止。但しシンガポール人ONLYはOK。PRに関しては未だに議論は続いています。今の段階ではPR Onlyは不可となっています。またシンガポール人と他の国籍を一緒に載せることも禁止となりました。

【言語】国籍を限定する言語だけを強調する求人広告は禁止。但し業務上必要な言語能力が必要な旨明記の場合はOK。

【年齢】新卒者歓迎等年齢が限定できる求人広告は禁止。～年の関連業務経験必要、運送業務が行える方と業務に相応しい年齢が分かるような

求人広告はOK。政府が65歳以上の雇用を推奨している為「65歳以上の方歓迎」はOK。

【民族】～系優遇、～系が好ましいと民族を限定する求人広告は例外なき禁止事項。シンガポールではMultiracialism「多民族共存」が基本原則である事からこの条項は一番厳しく目を光らせています。

【宗教】民族と同じくデリケートな事項で、～教徒不可等の宗教差別的な求人広告は禁止。但し、宗教的に禁止されているものを扱う場合、例えばイスラム教徒が触れない豚肉の販売職やキリスト教の本の販売等業務に関連する求人広告はOKです。シンガポールではインド系の方でもキリスト教信者もいれば中華系の方でもイスラム教徒もいることから、必ずしも【人種】＝【宗教】ではありません。

【性別】日本でも男女雇用機会均等法があり性別の雇用差別は禁止されています。建設現場での運搬業務、女性の下着売場管理と自ずとどちらかの性別が自然に限定できるような求人広告はOK。東南アジアでは筋肉隆々のたくましい女性もいれば、女性の下着を扱っても問題ない美しい男性もいるので、そういう方々の「ジョブ」がマッチすれば良いのです。

【婚姻(家族)状況】婚姻状況を雇用条件にするのは禁止です。こちらもナイトシフトありやジョホール・バルでの工場勤務等、業務内容に特化したものであればOKです。

5. まとめ ～人材広告を出すにあたり 気を付けるべきこと～

最近では当局の真剣度が伺えるのか求人広告違反に対して摘発が続いています。譴責(けんせき)処分(職務上の義務違反について警告し将来を戒めること)として、30日間の謝罪広告と半年の外国人雇用禁止が言い渡されます。最近地場系の人材会社が「Must be female Filipino and below 30 years old」(30歳以下フィリピン人限定)との広告を出したところ摘発されその会社のトップページに「謝罪広告」が貼り付けられていました。その後も数社の人材派遣・紹介会社が摘発され社名も発表されました。

人材派遣・紹介会社の摘発以外にも一般企業も数社摘発になっています。悪気は無かったでは済まされないので求人広告を出す際には細心の注意を払うことが望まれます。

求人手段は現地の新聞やインターネット求人広告媒体に出していくことは可能ではありますがこの7項目を厳格に守らなければならない事と、またピンポイントで募集を出せないことから期待していない応募者の山ができることが想像できます。その中から業務内容に相応しい人材を見つける

ことができれば問題ないですが時間も掛かります。採用効率を鑑みますと、シンガポールに数多くある人材紹介会社を利用すれば【民族】【年齢】【性別】等を含むご要望点、スペックを限定することができますのでご活用されることをお奨め致します。

執筆者氏名

斉藤 秀樹 (さいとう ひでき)

経歴

1966年東京生まれ。タイ国立マヒドン経営大学院卒。
1993年～97年ヤオハン香港本社で人事畑を歩む。
1998年～01年大手IT出版社で年間100人の採用に従事。
2001年～06年日系人材紹介会社パソナ・タイ社長。
その後米系人事戦略コンサルタント会社ヘイに勤務し
2007年にグッドジョブ・クリエーションズ設立。
20年間で延べ1万人以上の面接に携わる。

サプライチェーンマネジメントによる実効税率の低減

Ernst & Young Solutions LLP
International tax group, Manager

島田 健史



1. 企業のグローバル化による サプライチェーンマネジメントの活用

日系企業の多くはその存続を賭け、事業の海外展開を更に加速しております。特に昨今のシンガポールを含む東南アジア地域への進出は目覚ましいものがあり、シンガポールに駐在されている日系企業の皆様こそ、この点を最も肌で感じられているのではないのでしょうか。

このような企業のグローバル化に伴い、欧米などの多国籍企業との競争も激化しております。これら欧米企業が、グローバル化による競争力の向上を図るために活用してきた手法が、サプライチェーンマネジメントとなります。さらに、欧米企業においては、サプライチェーンマネジメントの活用により、グループ全体での実効税率の低減による利益の最大化が追求されてきました。そのため、欧米系の多国籍企業においては、日系企業に比べ相対的に実効税率が低い傾向となっています(図1)。

今後日系企業においても、欧米系の多国籍企業との競争を行う上で、サプライチェーンマネジメントおよびサプライチェーンマネジメントによる実効税率の低減による、企業利益の最大化が求められる時代となると考えられます。

2. サプライチェーンマネジメントとは

「サプライチェーンマネジメント」という言葉は、あまり聞きなれない言葉かもしれません。しかしながら、企業の事業活動のグローバル化および多角化が進む現在の経済環境においては、言葉としては聞きなれないものであっても、日系企業においても必然的に検討すべき事項の一つであり、既に検討されている企業も多いと思われます。以下、「サプライチェーンマネジメント」の概念についてご説明致します。

企業が行う事業活動には、様々な業務が含まれています。利益を稼得するための企業の主な

(図1)

企業名(日系)	実効税率 2010-2012年度 3年平均	企業名(欧米系)	実効税率 2010-2012年度 3年平均
三菱商事	36%	Anglo American	30%
ホンダ	41%	Hyundai	21%
ファーストリテイリング	42%	Inditex	24%
富士通	49%	GE	17%
武田薬品工業	26%	Pfizer	22%

出典: 有価証券報告書、アニュアルレポート

事業活動には、売上に直接的に結びつく仕入、製造、販売、物流、マーケティングやアフターサービスなどがあります。また、間接的な事業活動として、情報システムのインフラ、財務経理、研究開発活動などがあります。これら一連の事業活動は、一般的に「サプライチェーン」と呼ばれており、サプライチェーンの有機的結合の結果、企業は付加価値のある商品やサービスの産出を可能にし、利益を稼得することが出来ます。

企業の海外への事業展開の拡大に伴い、これら一連のサプライチェーンのプロセスが、グローバル又は広範囲の地域単位で行われています。また、事業の多角化により、各事業部門や各国に所在するグループ法人において、重複する機能や事業活動が生じる場合があります。これら一定の機能および事業活動を集中、選別し、業務の改善、管理、運営を効率的に行うことにより、重複するコストを削減し、グループ全体の利益の最大化を図ることが出来ます。これら一連の業務の効率化を図ることが、「サプライチェーンマネジメント」と呼ばれています。

3. サプライチェーンマネジメントによる実効税率の低減 (TESCM)

各国に展開するグループ法人に対して課される主な税金は、各国での法人所得税となります。法人所得税は、各法人が稼得する利益、すなわち課税所得に対し、各国の税率により課税されます。

企業のサプライチェーンが単一の国内で展開されている場合には、サプライチェーンマネジメントによるコストの削減は検討対象となりますが、実効税率の低減の検討については、限定的なものになると考えられます。

しかしながら、企業が多国籍化する場合には、サプライチェーンマネジメントの実施により、日本などの高税率国からシンガポールなどの低税率国へ、機能や物流を集約することが可能となります。これら機能や物流の集約に伴い、相対的に

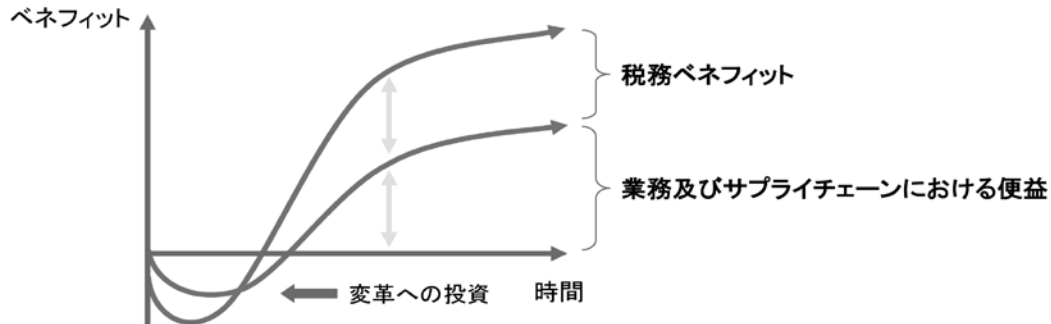
高税率国における利益、すなわち課税所得を減少させ、低税率国に課税所得を移転させることが出来ます。

これは、各法人に帰属する課税所得は、その法人の行う事業活動の付加価値の高さやリスクにより決定されるという、移転価格税制の考え方に基づくものとなります。つまり、日本法人で行われていた各子会社に対するマネジメントや集中購買機能、研究開発に伴う知的財産やブランドなどの無形資産の保有、および販売活動による債権回収のリスクなどをシンガポール法人などに移すことにより、日本法人に帰属していた課税所得も、シンガポール法人などへ移すことが可能となります。

上記により、仮にグループ全体での税引前利益、すなわち課税所得は同額であっても、適用される税率が低減されることから、グループ全体での実効税率の低減を図ることが出来ます。これらサプライチェーンマネジメントの実施のために一時的なコストはかかるものの、将来的には、税務コストを含む業務コストの大幅な減少が見込まれるため、税引後利益が拡大し、新たなキャッシュフローを産み出すことが出来ると考えられます(図2)。実効税率が低減する場合の企業のキャッシュフローへの影響については、図3をご覧ください。

(図2)

事業の変革は事業上のベネフィットを生み出し・・・



・・・税務は、事業上のベネフィットに、以下のような付加価値をもたらすことができる

- ▶ 事業上のコスト削減に加えて節税によるコスト削減
- ▶ 事業変革に関する税務リスク(潜在的税務コスト)の管理
- ▶ 再投資のための追加資金の創出
- ▶ 管理費および関連費用の削減

事業モデルの変革による
税引後利益の増大

(図3)

			(億円)		
プランニング実行前 (実効税率40%の場合)		①税務プランニング実行後 (実効税率30%の場合)		②税務プランニングをせず 売上を増加 (実効税率40%の場合)	
売上高	3,000	売上高	3,000	売上高	3,500
総コスト (売上の85%)	2,550	総コスト (売上の85%)	2,550	総コスト (売上の85%)	2,975
税引前所得	450	税引前所得	450	税引前所得	525
税金コスト(40%)	180	税金コスト(30%)	135	税金コスト(40%)	210
税引後利益	270	税引後利益	315	税引後利益	315

①税務プランニングを実行して実効税率を10%下げた
②売上高を500億円増加させた



キャッシュフローインパクトは等しい

(図4)

▶ **TESCMとは、税務戦略をサプライチェーンマネジメント(SCM)及び事業戦略に組み込むプロセス**

- ▶ ビジネスモデルを見直し、高価値な機能を集約する事業上の優位性への集中、にフォーカスし、税務環境を最適化するための体系的なプロセス

▶ **TESCMの主要な要素**

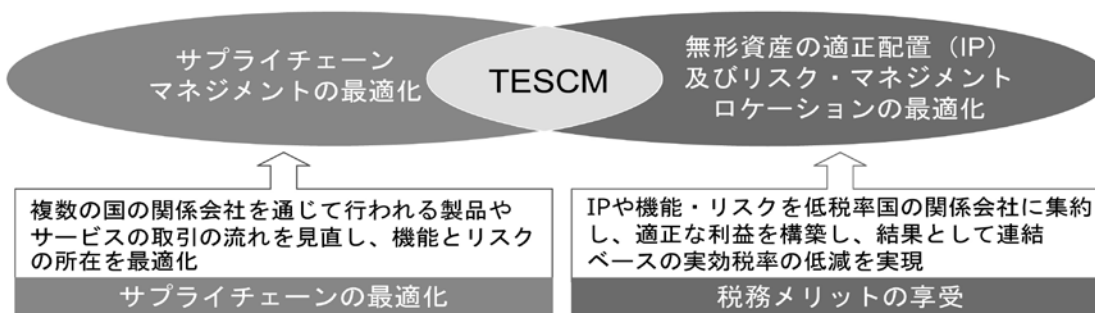


図3においては、プランニング実行前と、①税務プランニング実行後の税引前利益が450億円と同額であっても、適用される税率に10%の差があることから、当然ながら税額の負担が小さくなり、税引後利益は拡大します。また、同額の税引後利益を稼得するために、②税務プランニングをせず売上を増加させる場合には、500億円の売上の増加が求められます。売上の増加については、新規顧客の獲得等外部要因の影響が必要ですが、コストの一部である税金については、自社グループの内部要因であるサプライチェーンマネジメントの実施により、低減が可能と考えられます。

上述の実効税率の低減を目的としたサプライチェーンマネジメントは、タックス・エフェクティブ・サプライチェーン・マネジメント(TESCM・テスコム)と呼ばれています(図4)。

4. TESCMの活用例

(プリンシパルストラクチャー)

実際にTESCMを活用したビジネスモデルである、プリンシパルストラクチャーについてご説明致します。

プリンシパルとは、特定の地域ごと(例:米州、欧州、アジアごと)に、製造(原材料の調達を含む)、販売やマーケティング機能を統括、管理する会社を言います。

TESCMにおいては、機能とリスクの所在の最適化を図るために、以下に記載のとおり、低税率国にあるプリンシパルにサプライチェーンにおいて重要な機能とリスクを集約させた上で、プリンシパルが効率的な運営、管理を行うことで、納期短縮や不必要な製造、販売コストの削減、さらに、グループ全体の実効税率の低減が達成されます(図5)。

1) 製造機能の集約

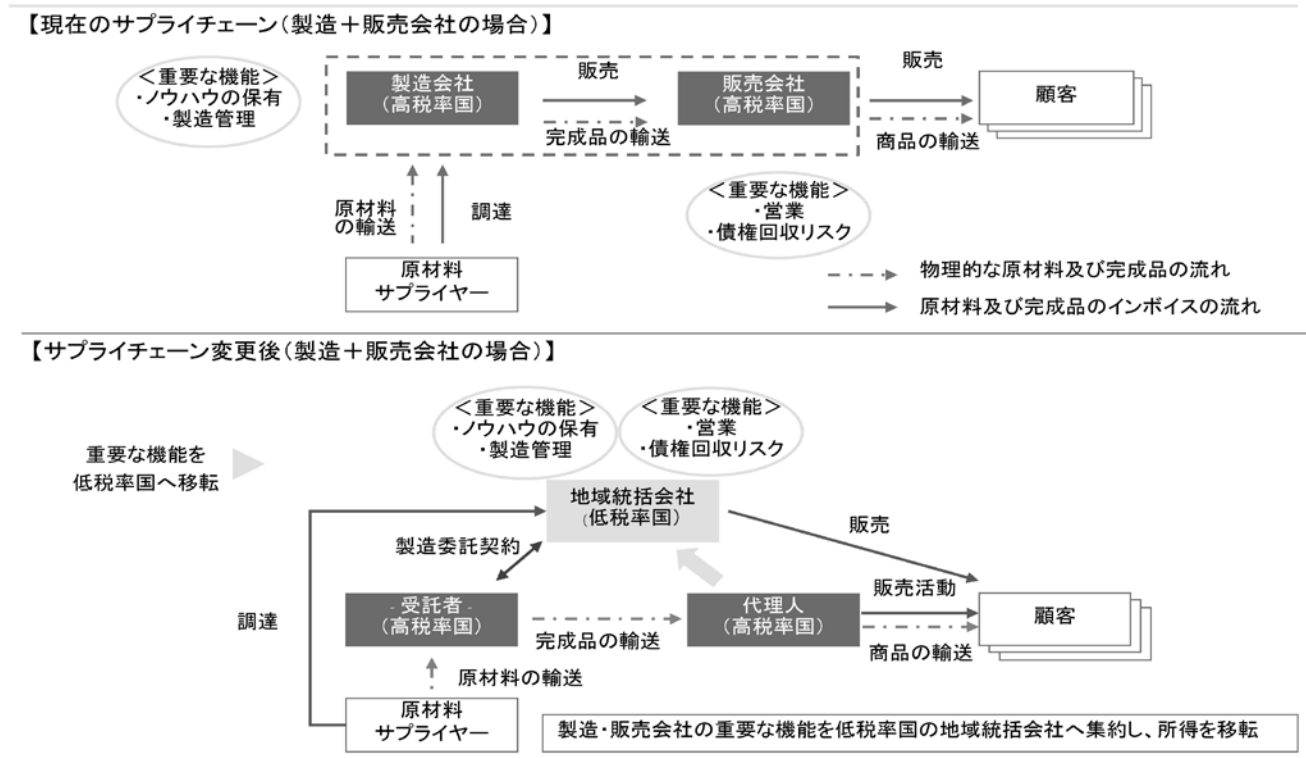
プリンシパルは、製品製造に必要な原材料を一括調達し、これを関係会社または第三者(受託製造会社)に無償で提供し、受託製造会社には加工賃のみを支払います。プリンシパルは、原材

料及び製造中の在庫リスクを負い、さらに特許権や製造ノウハウ等を受託製造会社に提供します。受託製造会社ではプリンシパルの支持管理に従い製品を製造するのみで、受託製造会社の製造機能及びリスクは制限されます。

2) 販売機能の集約

プリンシパルは、受託製造会社から完成品を引き取り各販売会社へ販売しますが、その際に販売に関する機能（販売ノウハウ等）を出来るだけプリンシパルに集約させる一方で、プリンシパルとの契約により、各販売会社は、販売に関するリスク（在庫リスク、売掛金回収リスク等）を原則として負いません。

(図5)



上記1)、2)により、プリンシパルは、サプライチェーンにおける製品の設計・開発、特許権・ブランド・ノウハウ等の重要な無形資産と高い機能を有し、一定のリスクを負担することとなります。上述の様に、移転価格税制においては、重要な機能・リスク、無形資産などを有する関係会社(プリンシパル)は、より多くの利益を認識すべきであると考えられています。したがって、プリンシパルは上記機能の集約により、利益の集約、すなわち課税所得の集約を可能としますので、プリンシパルの所在地国を日本などの高税率の国からシンガポールなどの低税率の国に移すことにより、グループ全体の税効率を向上することができると考えられます。また、各国間における原材料の調達、販売に関わる商流の見直しを行うことにより、関税コストの効率化を図ることも可能です。

(図6)

	香港	タイ	シンガポール	イギリス	ベルギー	オランダ	アイルランド	スイス
法定法人税率レンジ	12.5% - 33%							
優遇税率レンジ*	0% - 10%							
日本への配当源泉所得税**	0% - 10%							

* 香港においては公式な優遇税制はない

** 日本への配当にかかる源泉所得税は、タイとベルギーを除き、0%である

(図7)

会社名	業界	国・地域	取組み
ファーストリテイリング	製造・小売業	中国・東南アジア・仏・米	2012年より、各地域の従業員教育や店舗開発を任せる地域本部体制に移行
イオン	小売業	中国・シンガポール	2011年、中国に中国本社、シンガポールに東南アジア本社を設立し、市場調査・商品調達・法務・労務管理等の機能を設置
NTTデータ	情報・通信業	シンガポール	2012年現在、グローバルをEMEA・APAC・米州・日本に分け、地域ごとの事業運営機能全般を各地域子会社が管轄
ユニチャーム	製造業	米・欧州・アジア・中国	2011年、開発・生産・販売の戦略・計画立案機能および本社機能を現地に移管
ヤマト運輸	サービス・運輸業	シンガポール	2010年より、ASEAN地域の統括機能を持たせた地域統括会社を設置し、アジア地域に適合する戦略の立案等を実施
日立製作所	製造業	中国(北京)	2012年、「日立グループ中国・アジア地区総裁」を設置し、地域戦略立案・経営の方向付け・調達マネジメント機能を保有
パナソニック	製造業	シンガポール	2012年、調達・ロジスティクス本部機能をシンガポールに移転し、契約から調達までの一気通貫体制を構築

出所：各種公開情報をもとに作成

地域ごとに一部また全本社管理機能を備えた統括会社の増加

シンガポールでの地域統括会社の増加

5. プリンシパル会社設置国の検討

日本の税務上の観点およびTESCMによる効果を最大化するためには、TESCMのプリンシパル会社の設置国は、次の点を考慮して決めることが望ましいとされています。

- ・ 優遇税制等について信頼性の高い税法体系を有する国の存在
- ・ 国外への支払に係る源泉所得税について有効な租税条約ネットワークの存在
- ・ 日本企業にとって重要な事業実態を有しやすい国であること

上記を踏まえたTESCMプリンシパル会社の設置国の例は図6のとおりであり、シンガポールも有力な候補国の一つとなります。特に日系企業における、プリンシパルとしての地域統括会社をシンガポールに設置する例が増加しています(図7)。

6. TЕСMの実行ステージ

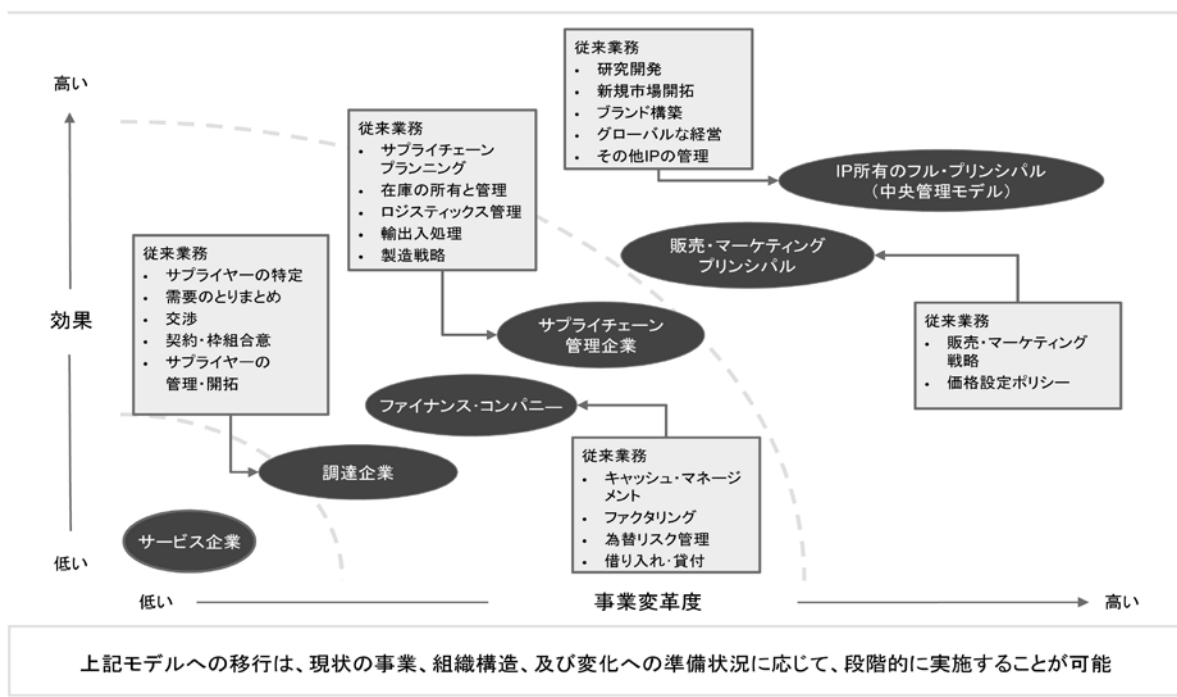
TESCMの効果を最大限に活用するためには、出来るだけ付加価値の高い機能やリスクをプリンシパルに保有させ、低税率国に所在するプリンシパルに所得を集約することが重要な要素となります。TESCMは、現状の事業、組織構造、及び変革への準備状況に応じて、段階的に実施することが可能です。TESCM実行当初は、付加価値が低いと考えられるサービス業(子会社への財務・人事サポートなどのシェアードサービスセンターなど)や調達機能の移管から始めて、徐々に付加価値の高い機能やリスクの伴う業務をプリンシパルに移管していくのが一般的です。これら段階的な機能の移管を経て、最終的に「フルプリンシパルモデル」に移行することにより、TESCMの効果を最大限活用することが出来ると考えられます(図8)。このように、より付加価値の高い事業モデルに移管するためには、企業全体としてのビジネスモデルの大きな変革が必要となると考えられます。

7. 日系企業によるTESCM導入への課題

日系企業においては、過去株式の持ち合いなどが多く見られたことにより、株主の利益を最大化することが重要視されていなかったことや、事業部の業績評価が税引前利益により行われていたこと、および企業内における税務部門や税務の専門家の不在などの理由により、税務コストの削減はそれほど重要視されていませんでした。

しかしながら、昨今は株主への利益を最大化することが求められ、企業のグローバル化がTESCMのような国際税務ストラクチャーを可能とすることから、税務コストの削減が喫緊の課題となっていると考えられます。日系企業が今後TESCM、すなわち税務コストの削減を戦略的に行うためには、税務部門の創設や役割の明確化を行い、新規事業の開始や企業買収などの際に、税務部門の関与を徹底することが求められます。また、国際税務戦略の観点から事業戦略の検討が可能となるように、税務部門の役割を明確にすることが求められます。更に、社内の業績評価制度においても、税引後利益での事業部の業

(図8)



績管理を行い、税金コストの軽減に全社的に取り組むことや、税務部門をキャッシュや利益を生み出す収益部門として評価し、インセンティブを与えることなどが求められます。

8. まとめ

本稿においては、国際的な税務戦略のひとつであるTESCMについて御紹介して来ました。日系企業がTESCMを実行する上では、移転価格税制のみならず、日本のタックスヘイブン対策税制、その他各国の課税関係を十分に検討する必要があります。しかしながら、日本の税務プランニングの環境は、欧米企業と比較しても特別に困難なものではありません。従いまして、日系企業にとっても、今後TESCMの積極的な活用は、海外での事業展開を拡大する上での重要な検討事項の一つとなると思われます。また、日系企業が国際競争力を高めるためには、TESCMのような国際税務ストラクチャーの検討は避けて通れない道であり、国際税務ストラクチャーの活用は、日系企業の更なる発展に寄与するものと考えられます。

執筆者氏名

島田 健史(しまだ けんじ)

経歴

税理士

1977年 埼玉県生れ。

2000年 武蔵大学経済学部経済学科卒業

2013年よりEYシンガポールに赴任

-Selamat Datang ke Jepang!- ムスリムの皆さん、日本へようこそ!

JAPAN NATIONAL TOURISM ORGANIZATION (JNTO)

DIRECTOR

清水 泰正



「ハラール認証」「16億人の巨大マーケット」「ムスリムの観光客受入」等々、昨年から日本国内でのイスラムマーケット関連の報道が顕著である。私が調べた限りでも、昨年12月の日本国内での関連報道だけでも28件を数えた。一部日本国内には「イスラム教=テロ」と言った誤解されたイメージもあるが、ハラール認証を切り口としたイスラムの生活様式の紹介等を通じて、「イスラム教」が日本でも身近に感じられるようになってきている。

このイスラムマーケット関連では、製造業を中心とした海外イスラムマーケットへの進出という側面と、自治体やサービス業を中心とした日本国内でのイスラム教徒(ムスリム)訪問客の受入があるが、本稿においては後者の取り組みを中心に論じるとともに、ムスリムが人口の半数以上を占めるマレーシア、インドネシアからの訪日の現状について紹介したい。

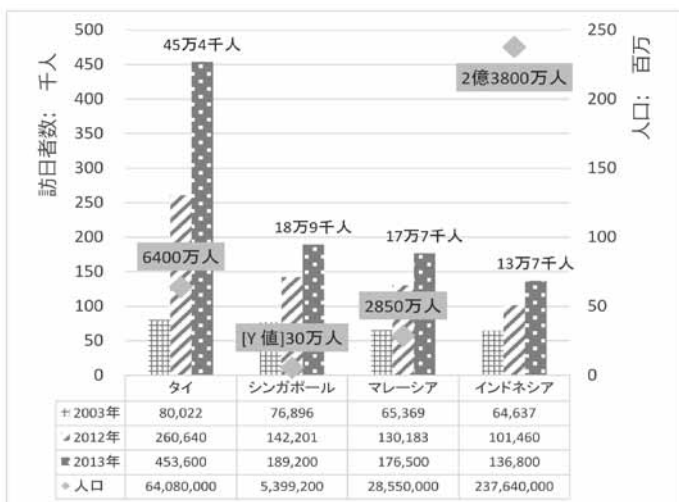
なお、ムスリムの受け入れに当たっては、それぞれのムスリムの帰依の度合いや個人の見解、地域的文化的背景によって異なりがあることから、唯一解は無いことを念頭に置かなければならない。本稿での議論は、マレーシア、インドネシアの旅行会社を対象とした弊機構(JNTO、日本政府観光局)のヒアリング調査を元にしたものであり、日本への送客の現場からの要望を反映したものとなっている。

◇東南アジアからの訪日の現状

経済成長、査証発給条件の緩和等を受け、東南アジア地域からの訪日が絶好調である。最新の統計によると、2013年通年の累計で東南アジア6カ国からの訪日者数は前年比で48.3%増と、およそ1.5倍に増加している。

経済面で、両国の成長度合いが高いことは報道等で既報の通りであり、LCC(格安航空会社)の積極的な路線展開により、海外旅行へのハードルが下がってきている。訪日に関しては、日本政府による査証緩和(免除)措置が行われており、2012年9月1日には、マレーシア、インドネシア両国への数次査証導入、2013年7月1日からは、マレーシアに対して査証免除、インドネシアに対しては1回当たりの滞在期間の延長(15日から30日間に)が行われ、2013年は前年比でそれぞれ35.6%、34.8%の増加を記録した。

現在の訪日者の大宋を占めるのは両国とも華人の中上級層であるが、人口に占めるムスリムの割合はそれぞれおよそ6割と9割であり、ムスリムの取り込みによって更なる増加が期待できる。



図表1 ASEAN主要国からの訪日者数の推移と人口規模

◇食事とお祈り

ムスリムの方が海外に行く際にもっとも懸念するのは、「イスラムの信仰に沿った生活を維持しつつ旅行が可能か」と言うことである。主には「食事」と「お祈りの時間と場所の確保」である。

食事に関して、イスラム法に基づく決まりがあるものの、個人差が大きく、もっとも手配が難しい。ヒアリング調査の中で示された、マレーシアのあるムスリムの夫婦の事例が興味深い。

ご主人は戒律等に非常におおらかな方で、旅行先であればお酒を飲み豚肉以外であれば食べ、お祈りの時間もきっちりとは守っていない。

奥様は、厳格なムスリムで、旅行先では肉類を食べることは無く(出所不明なため)、肉類が提供されている飲食店にも入らない。化粧品もアルコールが含まれている可能性があるため、日本で購入することはない。

マレーシアとインドネシアのムスリムの間でも、旅行先での考え方に差があり、一般的にインドネシアの方がおおらかとされている。

インドネシア旅行業者協会(ASITA)によると、インドネシアのムスリムの内、7割はリベラル派、3割が厳

格派という分析をしている。特にジャカルタ等の大都市圏においては、リベラル派が多いという。

また、日本の外務省プログラムで東南アジア諸国からの学生の訪日をアレンジした日系旅行会社によると、食に対してブルネイやマレーシアの学生は、豚肉由来の食材が入っていないか懸念を示す一方で、インドネシアの学生は、豚そのものを出さなければ良いと言ったスタンスだったという。

◇食事面での要望

上記のような国によるとらえ方の違いがあることから、マレーシアとインドネシアの旅行会社からの訪日に際しての食事面での要望も異なり、前者の要求水準が高い。

マレーシアの旅行会社からは、ハラール認証のあるお店が一番の理想、その次には、豚肉を一切扱っていないお店での海鮮料理であり、調理場で豚肉を扱っているお店の手配は出来るだけ避けたいという。

一方で、インドネシアの旅行会社からは、7割のリベラル派を意識して、ポークフリー(豚肉、豚由来食材なし)のお店を手配しているという声が多い。3割の厳格派の場合には、ハラール認証のあるお店が必須であるとのことだが、日本に行ってもマレーシア料理、インドネシア料理、インド料理等では日本らしさに欠けると言う顧客からの指摘で、ポークフリーでの日本食需要が高い。

◇お祈り面での要望

ムスリムの方たちは、1日に5回のお祈りを行う。旅先では回数に例外はあるものの、出来るだけ5回のお祈りを出来る環境を整えるのが望ましい。環境整備について、ヒアリングで指摘されたものは以下5点である。

- ① お祈りのスペース
- ② メッカの方角
- ③ お祈り用の絨毯
- ④ お清めの場
- ⑤ 5回のお祈りの時間(日の出・日の入りの時間に応じて時間が変わる)

この中でも旅行と特に関係あるのが、①のお祈りのスペース、⑤のお祈りの時間帯である。お祈りの時間は前述の通り、当該地の日の入り・日の出の時間で決まるため、ホテル等では滞在中のお祈りの時間が何時なのか、フロントで表を配ることが出来ると評価が高くなる。

また、5回のお祈りの時間の中でも、午後の早い時間(1日のお祈りの2回目)、夕方日没前(1日のお祈りの3回目)の2回のお祈りが重要とされている。旅行行程の中では、昼食の後と夕食の前に、お祈りが出来る場所を確保できることが望ましい。場所はモスクが最善であるが、男女に分かれてお祈りができるスペースと、お祈りの前のお清めが出来る施設があれば良い。お清めに際しても男女が別れて行えること、また、足首まで洗うため、ユニットバスなどでシャワーを使えることが求められる。

アウトレットモール等、商業施設を中心に他施設との差別化のため、お祈りの部屋を設ける動きがあると同時に、成田空港、関西空港、中部空港などの国際空港においても、取り組みが活発化している。

◇JNTOの取り組み

これらの調査結果を踏まえJNTOでは、2013年3月にムスリムの方向けのガイドブックの配布を開始、ブルネイや中東にある日本の在外公館からのリクエスト、中東系航空会社からも送付依頼もあり初版の3,000部がすぐに無くなるなど反響を得ている。

NPO法人日本ハラール協会監修の下、ムスリムの方に配慮しているレストランのリストを掲載、モスクのリストや、ムスリムの方が日本で楽しんでいる様子の写真を多く使い、安心して楽しめる旅行目的地であ

ることをアピールしている。【図表2】



図表2

レストランの選定にあたっては、対応状況により基準を設け、それぞれのお店がどの項目で対応できているのか、マークをつけることで、個人差のあるニーズに応えられる様に配慮している。その基準として、以下4項目を設定した。【図表3】

- ・ ハラール認証を取得した肉を使っている
- ・ オーナーもしくはシェフがムスリムである
- ・ アルコールの提供を行っていない
- ・ ベジタリアン食を提供出来る

日本国内での取り組みとしては、国際機関日本アセアンセンターとの連携で、日本各地でのムスリム受入のためのセミナーを実施している。また各自治体でも、同地のイスラム圏からの留学生や宗教関係者とともに受入体制充実のための各種施策を行っている。

Muslim friendly restaurants

Not all dishes served at the following restaurants may be prepared with Muslim ingredients. Please inquire before ordering. (as of January, 2013)

This list was created with the cooperation of the Japan Halal Association.

We have prepared the following four criteria:
 M: Does the restaurant use Halal meat?
 O: Is either the owner or chef Muslim?
 A: Is this a restaurant that does not serve alcohol?
 V: Is the restaurant able to prepare vegetarian meals?

Malaysian cuisine **TOKYO**
MALAYCHAN
 3-22-6, Nishiikebukuro, Toshima-ku, Tokyo
 TEL: 03-5391-7638
 Criteria: M

Malaysian cuisine **TOKYO**
Rasa Malaysia
 Ginza Five Star Bldg., 8F, 5-8-13, Ginza, Chuo-ku, Tokyo
 TEL: 03-3289-1668
 Criteria: M, O

Indian cuisine **TOKYO**
Raj Mahal Shinmaru Bldg.
 Shinmarunouchi Bldg., 5F, 1-5-1, Marunouchi, Chiyoda-ku, Tokyo
 TEL: 03-5224-8080
 Criteria: M

Indonesian cuisine **TOKYO**
Merah Putih Café
 Shin Okubo Initial House 304, 2-10-9, Hyakunincho, Shinjuku-ku, Tokyo
 TEL: 03-6279-2399
 URL: <http://merahputihcafe.wordpress.com/>
 Criteria: M, O

図表3

◇日本国内の自治体の取り組み例

自治体による取り組み事例として、京都市の複合的な取り組みについて紹介したい。京都市および京都文化交流コンベンションビューローでは、世界における京都ブランドの向上を目指し様々な取り組みを行っている中で、ムスリムに着目、将来的には中東の富裕層をターゲットに受入対策事業を行っている。

対事業者向けには2013年7月から3回にわたり受入対策セミナーを実施するとともに、宗教法人京都ムスリム協会を中心とした京都ハラール評議会が市のムスリム観光客誘致事業に協力する形で、京都におけるハラール認証を行っている。

対消費者向けには、2013年12月に日本国内の自治体としては初めて4言語(英語、アラビア語、トルコ語、マレー語)によるムスリム観光客向け専用WEBサイトを開設し(www.kyoto.travel/muslim/)、市内のムスリム対応レストランやホテル情報を掲載し情報発信を行っている。【図表4】

また伝統産業との連携により、ムスリム女性が日常的に用いるヒジャーブ(頭部と胸元を覆うスカーフ状の布、マレー語ではTutong)を開発、京都で加工した生地を、京都の伝統技法で職人が1枚ずつ染めて制作、成田空港や関西空港を中心に2014年1月から販売されている。

市内事業者のムスリム対応も活発化している。京懐石料理店の美濃吉は、2013年4月から、ムスリムフレンドリー御膳をメニューに本格設定、同6月には

ホテルグランビア京都がローカルハラール認定を取得、11月には京都センチュリーホテル内の京料理店も上記京都ハラール評議会のムスリムフレンドリー認証を取得している。



図表4

◇Selamat Datang ke Jepang!

日本へようこそ!

ムスリムの方を迎えるにあたっての受入環境の整備は、一朝一夕にできるものではなく、現地旅行会社、顧客との信頼関係の上に成り立つものである。リベラル派、厳格派、またその中でも人によって解釈が異なるなど、単一化したマニュアルにできるものではない。

イスラム教についての基本的な知識や理解を深めるとともに、ムスリムの方に気持ち良く来日いただくために出来ることから取り組み、現地の声を聞きながら柔軟に受入対応を行っていくことが肝要である。

前述の通り、マレーシアの査証免除、インドネシアの数次査証滞在期間延長により、ムスリムの方の訪日旅行がさらに加速するのは間違いない。各地の先進事例や日本ならではのおもてなしの心を活かし、オールジャパンでの取り組みに、読者各位のお力をお借りしたい。

ムスリム市場概観 世界のムスリム人口

16億人
(2010年)



22億人
(2030年)

	2010年		2030年	
	推計ムスリム人口	各地域の比率	予想ムスリム人口	各地域の比率
世界	1,619,314,000	100.0%	2,190,154,000	100.0%
アジア太平洋	1,005,507,000	62.1%	1,295,625,000	59.2%
中東、北アフリカ	321,869,000	19.9%	439,453,000	20.1%
サハラ砂漠以南のアフリカ	242,544,000	15.0%	385,939,000	17.6%
ヨーロッパ	44,138,000	2.7%	58,209,000	2.7%
アメリカ	5,256,000	0.3%	10,927,000	0.5%

出典: Pew Research Center, The Future of the Global Muslim Population, January 2011

i 2012年12月から2013年3月にかけて、マレーシア、インドネシアのムスリムを顧客とする旅行会社計49社にインタビュー調査。

ii インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア

iii マレーシア観光省Islamic Tourism Centreヒアリングから。

iv <http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/cmsfiles/contents/0000160/160779/haral.pdf>

v <http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/cmsfiles/contents/0000161/161328/KYOTOHijab.pdf>

vi http://www.granvia-kyoto.co.jp/release/pdf/201388805_uploadfile.pdf

執筆者氏名

清水 泰正(しみず やすまさ)

経歴

ハラール内部監査人資格(ハラール産業開発公社(マレーシア)) きき酒師

茨城県生まれ。2003年慶應義塾大学卒業、同大学院に進学、2004年7月、独立行政法人国際観光振興機構(通称:日本政府観光局、JNTO)入構。2000年3月-2002年3月、在ブルネイ日本国大使館勤務(外務省在外公館派遣員)。

JNTOでは、調査情報室にて海外向けWEB戦略の企画立案、海外プロモーション部にて韓国からの訪日市場担当を経て、2009年2月からシンガポール事務所勤務。

趣味は料理、月に1回のホームパーティー開催が目標。婚活中。

《シンガポールの思い出—NHKのど自慢とSARS騒動—》

私のシンガポール駐在は2002年から2004年の2年間で、他の業界の代表の方々とは比べると短いものでした。その2年の間にもいろいろなことがあり、思い出もありますが、その中でも忘れられない強烈な思い出は、NHKのど自慢とSARS騒動です。

去年は、日本アセアン交流40周年で、各国で様々な催しがありましたが、丁度10年前の2003年が30周年で、この一環として、NHKのど自慢をアセアンで開催しよう、という動きがありました。シンガポールが手を挙げたのは言うまでもありませんが、マレーシアやインドネシアも自国で開催させようと強力な誘致活動を行いました。最終的に、当時の横田邦彦大使と日本人会会長の小林健三菱商事シンガポール支店長（現在の三菱商事社長）の大変なご尽力で、シンガポール誘致に成功しました。開催決定から直ぐに様々な準備が始まりましたが、在シンガポールの皆さんの関心は、ゲスト歌手、特に女性の歌手が誰になるかということでした。宴会やゴルフ場でいろいろな方にお会いするたびにこの話題で盛り上がりましたが、最終的に、氷川きよしさんと藤あや子さんに決まり、勿論、皆さん、大喜びしました。参加申込みは予想を大きく上回る650組に及び、書類審査で250組に絞って、本番の前々日に予選が行われました。お昼から夜9時過ぎまで行われましたが、ある意味では、本番よりも楽しいものでした。11月2日、サンテック国際会議展示場で、予選を勝ち抜いた25組による本番が開催されましたが、シンガポールらしく、長くシンガポールに住んでおられる日本人の方や短期駐在の日本人の方に加え、ローカルの方も何組か出場されました。チャンピオンになったのは、シンガポール大学の学生のシンガポリアンの女性でした。それにしても、着物姿の藤あや子さんは艶やかできれいでした。ただ、チャンギ空港に迎えに行った方によれば、白いブラウスにジーンズ姿の藤さんは、また魅力的だったとのことでした。数か月の間、シンガポールはNHKのど自慢で大いに盛り上がりました。

もう一つ忘れられないのが、同じ2003年2月頃から湧き上ったSARS騒動です。シンガポールでも200人以上が発症し、うち32人が亡くなりましたが、素早いかつ適切な政府の対応で感染の影響は局地的なものに抑えられ、我々が危険を感じることは殆どありませんでした。しかしながら、日本では、実態以上にシンガポールでのSARS感染の懸念が報道され、親企業は極めて敏感な反応を示しました。日本からシンガポールへの出張は殆どなくなり、また、シンガポールから日本への出張も「来なくて良い」あるいは「来ないで欲しい」という状況でした。しばらくの間、日本からの訪問者のアテンドもなく、出張にも行けなかったため、日系企業の皆さんがいつもに増してシンガポールにおられ、ゴルフ場が非常に混んでなかなか予約が取れなかったのを覚えています。現在の仕事で海外の危機対応に携わることがありますが、外務省や大使館の情報も勿論大切にしますが、この時の経験を踏まえて、まずは、現地の情報や判断を最優先させることにしています。



2年間の短い駐在ではありましたが、いろいろな貴重な経験、出来事がありました。「ガーデンシティ」シンガポール、本当に魅力的な国です。

【文 定形 哲(さだかた さとし) 2002～04年 東京三菱銀行シンガポール支店】

◆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います。連絡先は右記のとおりです。(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
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/

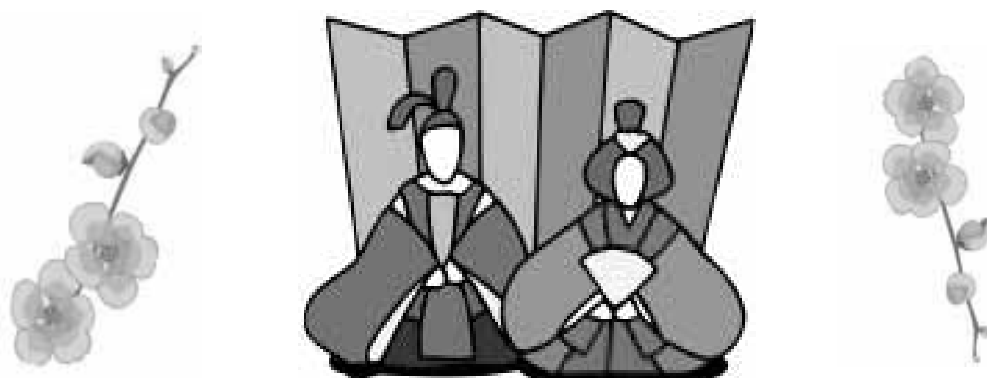
シンガポール日本商工会議所
事務局便り

《 2月度 活動報告 》

12月18日(火) 観光・流通・サービス部会「RIVERSAFARI視察会」を開催致しました。アジア初の川をテーマとしたRiverSafariにて、実際に歩きながら施設を視察させていただきました。普段は見ることのできない貴重な淡水動植物を間近で見学しながら、それぞれの特性や施設の管理についてご説明いただき大変貴重な視察会となりました。

《 3月度 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	行事名	時間	場所	主催
3月4日(火)	監事会	11:30 - 13:30	商工会議所 会議室	JCCI
3月6日(木)	第1工業部会/第3工業部会共催 「第二次大戦史跡視察」	13:00 - 17:30	旧フォード工場跡地他	第1工業部会/ 第3工業部会
3月7日(金)	広報委員会	12:30 - 14:00	Concord Hotel	広報委員会
3月11日(火)	3月度運営担当理事会 第526回理事会	14:00 - 16:00	日本人会	貿易部会
3月18日(火)	JCCI年次総会	18:30 - 20:30	Mandarin Orchard Singapore	JCCI



月報

Mar, 2014

編集後記

昨年の訪日外国人旅行者数は、政府が目標として掲げていた1,000万人を、史上初めて突破しました。一方、シンガポールからの訪日客数も約19万人に上り、こちらも過去最高記録を更新したところですが。実はこの数字、シンガポールの人口が330万人ですから、この1年間で全人口の6%もの方が日本を訪れたという、とてつもない値を叩き出している計算になります。この場をお借りして、改めて関係の皆様にご深くお礼申し上げます。

さて、今後は、東京オリンピック&パラリンピックの開催が決定した2020年を目標に、2,000万人の高みを目指すこととなります。今後急速な人口減少と少子高齢化、そしてグローバル化が進む我が国において、国際観光の振興を通じた交流人口の拡大は、経済社会の発展に大きく寄与することが期待されています。さらに、日本の文化や歴史、芸術などへの理解が深まることで、国際社会における相互理解が進むこととなります。訪日客数2,000万人への道のりは決して楽なものではありませんが、引き続き、関係の皆様のご理解とご協力をよろしくお願いいたします。

真鍋、川岸



編集

真鍋 英樹 Japan National Tourism Organization
川岸 貴浩 Ernst & Young LLP

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>

印刷

TOH-SHI PRINTING SINGAPORE PTE LTD
4 Ayer Rajah Crescent, Singapore 139960
Tel: 6775-2555 Fax: 6775-1661

月報広告 募集中



シンガポールでの経済活動に役立つ情報を提供する「月報」。
JCCI では会員企業様に月報紙面を広告スペースとしてご活用頂くため、
広告掲載の募集を実施しております。

◆掲載要領◆

●掲載型●

- ☆ 掲載箇所 月報各号（毎月上旬発行）
- ☆ 掲載期間 1ヶ月より申込可能
- ☆ 掲載価格 1ページ\$800/月 +GST

●A4 チラシ封入型●

- ☆ 封入箇所 月報背面（毎月上旬発行）
- ☆ 封入回数 1回分より申込可能
- ☆ 封入価格 \$500/月 +GST *各社1か月1枚のお値段



【申込にあたり】

- ・お申し込みは JCCI 会員様に限ります。
- ・掲載は先着順、1ページ単位です。
- ・掲載1ヶ月前までに、
広告データを事務局へご提出ください。
(PDF ファイル)
- ・お申込後のキャンセルはご遠慮下さい。

【連絡先】

シンガポール日本商工会議所
Tel: 6221-0541
E-mail: info@jcci.org.sg



Workshop

Let's Brush up our Business English!

- 〔日 程〕 ① Business English Know How 4月9日(水) / 4月15日(火)
 ② Singapore Business Culture 4月22日(火) / 4月24日(木)
 ③ Business English Meeting & Presentations 5月12日(月) / 5月15日(木)

〔時 間〕 各回 14:00-18:00

〔会 場〕 The Japanese Association, Singapore (120 Adam Rd, Singapore 289899)


〔対 象〕 【 JCCI 会員限定 】 ビジネス英語を習いたい方、上達させたい方、etc

〔定 員〕 各 20 名

〔受 講 料〕 各セッション SGD150+GST

〔お申込方法〕 会員の別(個人・法人)、Company Name、Designation、Name (Mr/Ms)、Tel、E-mail、希望受講回(①、②、③)をご記入の上、3月21日(金)までに事務局へ E-mail または FAX でお申し込み下さい。

〔本件担当〕 シンガポール日本商工会議所 (小寺)
 10 Shenton Way #12-04 MAS Building Singapore 079117
 TEL: 6221-0541 FAX: 6225-6197 Email: <info@jcci.org.sg>

 シンガポールや海外でお仕事をされる際に日常会話ではなく、ビジネス上で使用される英語を習いたいと思われたことはありませんか？大切な取引先とのビジネスシーンで、この言葉が言いたいのに思ったことはありませんか？今回は皆様の声をもとに、3つのトピックに関して、workshopを開催致します。
ビジネスシーン使える英語の知識と伝え方を学んで、お仕事に活かしませんか？
 皆様の参加をお待ちしております！



Schedule & Duration:

① Business English Know How

⇒ Session 1 : 9th April 2014 (WED)

14:00 – 18:00 (4 hours)

⇒ Session 2 : 15th April 2014 (TUE)

14:00 – 18:00 (4 hours)

② Singapore Business Culture

⇒ Session 1 : 22nd April 2014 (TUE)

14:00h– 18:00 (4 hours)

⇒ Session 2 : 24th April 2014 (THU)

14:00– 18:00 (4 hours)

③ Business English Meetings & Presentations

⇒ Session 1 : 12th May 2014 (MON)

14:00 – 18:00 (4 hours)

⇒ Session 2 : 15th May 2014 (THU)

14:00– 18:00(4 hours)

