

JCCI  
SINGAPORE



# 月報

シンガポール日本商工会議所

2016年  
10月号

MCI (P) NO.027/03/2016  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore  
Website: <http://www.jcci.org.sg>



# 毎日笑顔の 海外生活をサポート



## 総合診療の オーチャード本院 ジャパングリーンクリニック

**診療科目** 外来診察 (小児科・内科・外科・耳鼻咽喉科・婦人科\*・他一般), 予防接種\*, 乳幼児健診\*, 医療検査\*, 健康診断\*, 理学療法\* (疼痛治療・リハビリ等), 各種医療相談 (アレルギー\*・禁煙\*・他)  
\*一般診察は予約不要です。\*印は要予約。

**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

### 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

### 歯科は JGHデンタルクリニック(本院内)



生活習慣病・禁煙・アレルギー  
感染症・渡航医療・他



Tel: 6235 7747

## オフィス街の 身近なクリニック ジャパングリーンクリニック シティ分院

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

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

**休診日** 土曜日、日曜日、シンガポールの祝日

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

**Eメール** citybranch@japan-green.com.sg

**電話** 6532-1788

**ファックス** 6532-7673

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



ワン・ラッフルズ・プレイス

www.japan-green.com.sg

2016  
OCT

# 月報

தீபாவளி

நல்லாற்த்துக்கள்

HAPPY DEEPAVALI

SG  
50

## CONTENTS

### <日本・シンガポール外交関係樹立50周年記念特別寄稿>

- 在シンガポール日系企業の過去、現在、そして未来～アジア通貨危機以降のシンガポールにおける日系企業動向 p02  
JETRO SINGAPORE  
小島 英太郎

### <特集>

- BEPSの動向を踏まえた移転価格税制の最新情報及び税務上の観点からのシンガポールにおける知的財産権の集約 p14  
BDO TAX ADVISORY PTE LTD  
岸 賢一郎  
笠井 麻友
- シンガポールのポピュラー音楽について p19  
KAICOH PTE LTD  
中垣 幸世
- 失敗しないスタートアップコミュニティとの関わり方——語られることのなかったスタートアップコミュニティの真価を探る p25  
MEMOM PTE. LTD.  
米岡 和希
- 優良外資企業に見る不正防止環境整備—不正業務手続き、営業秘密漏えい— p34  
J-DESK PREMIUM PTE. LTD.  
上中 淳行  
立入 健太郎

### <業界プラス1 エンジニアリング>

- 地域統括会社のエンジニアリングビジネス p39  
MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES ASIA PACIFIC PTE LTD (MHI-AP)  
中山 喜雄

### <事務局便り>

- 2015年寄付先団体・奨学生紹介 p42
- 8月～9月 JCCI イベント写真 p62
- 日本シンガポール協会便り p66
- 議事録 p67
- 事務局便り p70
- 編集後記 p71

月報題字：麗扇会 青木麗峰  
表紙写真：森山 正明 Eishinkan Singapore Pte Ltd  
写真タイトル：「Happy Deepavali」

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



## 日本・シンガポール 外交関係樹立50周年記念 特別寄稿

### 在シンガポール日系企業の過去、現在、そして未来 ～アジア通貨危機以降のシンガポールにおける日系企業動向

JETRO Singapore  
Deputy Managing Director (次長)  
小島 英太郎



シンガポールにはこれまでどのような日系企業が集積し、今、どのような課題に向き合い、今後、どのような方向に進もうとしているのだろうか。

日本とシンガポールの外交関係樹立50周年という記念すべき年に駐在し、シンガポール日本商工会議所（JCCI）から本タイトルで執筆する貴重な機会をいただいたことにこの場を借りて感謝しつつ、この冒頭の問いに答えていきたい。

#### シンガポールにおける日系企業数の推移

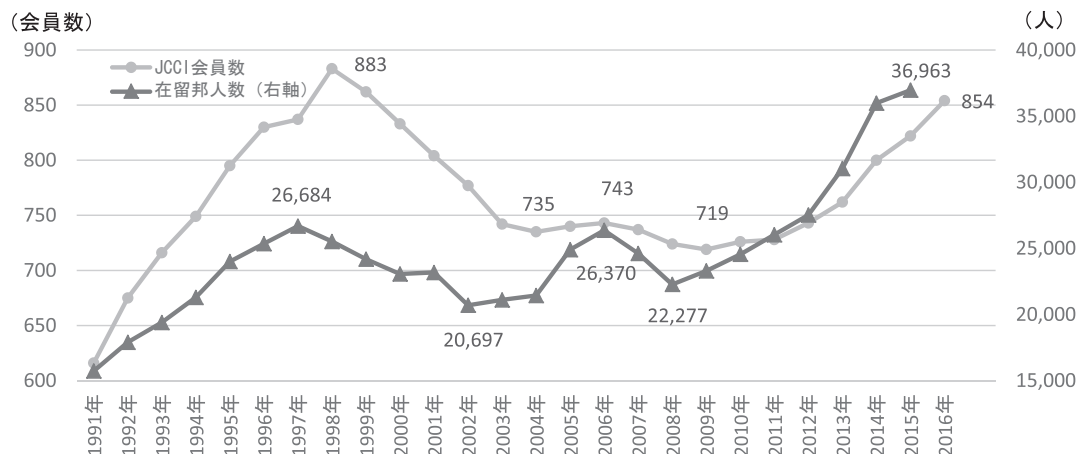
1997年に発生したアジア通貨危機以降の約20年間にわたる在シンガポール日系企業の動向を、最初に概観したい。ただし、シンガポールに進出する日系企業の正確な数字を把握することは公式な統計が未公表のため難しい。このため、本稿では、JCCI会員数（個人会員を含む）を、日系企業動向を把握

する上での基本的な数字として使用する。まず、JCCI会員数の推移を確認したい。

#### <アジア経済危機以降の日系企業数、減少から拡大へ>

JCCIは1965年のシンガポール独立からわずか4年後の1969年、会員数56社で設立された。それ以降、波はありつつも、ピークとなる1998年の883社まで、ほぼ一貫して増加傾向を辿った。しかし、図1のとおり、1998年から一転、2004年の735社まで一気に減少。この時期を日系企業にとって「冬の時代」と呼ぶ人もいる。その後、2005年から持ち直しの動きがみられ、2006年には743社にやや戻している。その後も減少がみられたが、2009年の719社を底に反転、シンガポールへの進出が再度加速していく。会員数は1998年のピークには届いていないものの、2016年には854社となった。

〔図1〕シンガポールの日系企業数（JCCI会員数）と在留邦人数の推移



〔注〕 JCCI会員数は各年4月1日時点。在留邦人数は各年10月1日時点。

〔出所〕 JCCI会員名簿、外務省海外在留邦人数調査統計を基に筆者加工。

また、日系企業動向を補完する上で、在留邦人数も簡単に確認しておきたい。図1のように、在留邦人数も日系企業数の推移と同じような動きを辿ってきたことがわかる。日系企業の減少よりも1年早い1997年に在留邦人は26,684人となり、当時のピークに到達。その後、2002年には20,697人まで減少した。2006年の26,370人まで持ち直す動きをみせるものの、再び減少。しかし、また日系企業数推移よりも1年早い2008年を境に増加が始まり、2012年ごろから加速、2015年には36,963人と伸びはやや鈍化しているものの、過去最高を更新した。企業の設立・閉鎖には時間が掛かるため、人の増減の方がその当時の現象として敏感に映しやすいのだろう。

### < 20年間の日系企業動向を3期に分けて分析 >

JCCI会員数の推移をみると、ピークの「1998年」、一旦減少が止まる「2004年」、若干の上昇を示した後に底となる「2009年」、その後の拡大、というように会員数増減の節目の年があることがわかる。

これら節目の年を軸に、表1のとおり、部会別の推移をみてみた（図1を含めて、会員数はその年の入会数と退会数のネットの数字を使用している点は

注意願いたい）。2004年まで激減した時期、どの部会も軒並み減少しているが、1998年と比較して最も減少したのは43社減の第3工業部会（電機・電子、以下、エレクトロニクスという）であった。次いで目立つのが、金融・保険部会の32社減。建設部会（22社減）、貿易部会（21社減）、観光・流通・サービス部会（12社減）と続く。

会員数が底を打つのは2009年。ただ、1998年から2009年まで基本的には会員数減少が続いていたが、2005年～2006年ごろに持ち直しの動きがあり、部会別には違う動きもみえる。2004年から2009年の間の部会別増減数をみると、11社減の第1工業部会をはじめ、各工業部会は減少を続けた。一方、観光・流通・サービス部会は11社増とプラスに転じている。他にも貿易部会（3社増）、運輸・通信部会（2社増）が増加し、金融・保険部会も下げ止まった。

2009年以降、2016年までの期間をみると、この傾向はさらに強まったことがわかる。特に観光・流通・サービス部会は144社増の257社となり、1998

【表1】 JCCI部会別会員数推移

部会名	1998年	2004年	98～04年増減数	2009年	98～09年増減数	04～09年増減数	2016年	09～16年増減数
第1工業	131	124	-7	113	-18	-11	106	-7
第2工業	121	113	-8	109	-12	-4	124	15
第3工業	221	178	-43	172	-49	-6	140	-32
貿易	79	58	-21	61	-18	3	49	-12
金融・保険	80	48	-32	48	-32	0	61	13
建設	71	49	-22	44	-27	-5	48	4
運輸・通信	66	63	-3	65	-1	2	69	4
観光・流通・サービス	114	102	-12	113	-1	11	257	144
合計	883	735	-148	725	-158	-10	854	129

【注1】 1998年および2004年は3月末の数字。2009年および2016年は前年末日の数字を利用。JCCI年次総会資料を参考としたが、2005年度から会計年度を4～3月から1～12月に変更したため、2006年以降は3月末ではなく12月末の部会別会員数が公表されるようになったため。

【注2】 各部会の構成は次の通り。

- ・第1工業部会（機械（輸送・精密・産業・一般・工作）、金属、エンジニアリング）
- ・第2工業部会（繊維、化学、食品、硝子、ゴム、ガス、石油、セメント、印刷、紙、塗料、その他）
- ・第3工業部会（電機、電子）
- ・貿易部会（商社、貿易会社）
- ・金融・保険部会（銀行、保険、証券、リース）
- ・建設部会（総合建設、建設関連工事、設計）
- ・運輸・通信部会（海運、陸運、航空貨物、倉庫、海事検定、通信）
- ・観光・流通・サービス部会（ホテル、旅行・観光、百貨店・スーパー、小売、新聞、自治体事務所、会計事務所、人材派遣、レストラン、広告、不動産、警備、コンサルタント、その他サービス）

【出所】 JCCI月報（1998年、2004年は7月号、2009年、2016年は4月号に総会資料を掲載）

年時点と比べて倍増した。金融・保険部会も下げ止まりから一転して13社増、運輸・通信部会（4社増）、建設部会（4社増）も増加している。工業部会の中では、エレクトロニクスを中心とする第3工業部会、機械系の第1工業部会が減少の一途であったのに比べ、化学・食品などを中心とする第2工業部会がここ最近15社増となったことは興味深い。

以上を参考に、日系企業動向を①減少・撤退期（1998年～2004年）、②再注日期（2005年～2009年）、③再拡大期（2010年～現在）と3期に分け、シンガポールの経済状況、経済政策などと合わせて、もう少し深く考察したい。

### 日系企業の減少・撤退期（1998年～2004年）

日系企業の減少・撤退が続いた1998年から2004年には何があったのだろうか。JCCI会員数だけでも、この間に入退会あわせて約150社が減少、同時期に日本人は差し引き約6,000人がシンガポールを去ったことになる。

#### <アジア通貨危機などで環境が変化、

#### 日系企業数の減少傾向が鮮明に>

1997年半ばのタイに始まるアジア通貨危機後、シンガポール、東南アジア諸国連合（ASEAN）の日系企業を取り巻く環境は変わっていく。シンガポール自身のアジア通貨危機による影響は大きくは

なかったが、シンガポールの自国通貨と近隣ASEAN諸国通貨との通貨下落率の格差がシンガポールでの事業コストの割高感を助長した<sup>(1)</sup>。当時は、シンガポールを含めたASEANを輸出のための製造拠点としてみている企業が多かった。このため、シンガポール政府もすぐに事業コスト引き下げに資する政策を打ち出したものの、エレクトロニクス分野を中心とした日系企業にとってのシンガポールの優位性が揺らいでいった。さらに、2001年にはITバブルが崩壊、エレクトロニクス分野の日系企業に追い打ちをかけ、表1でみたように、特にエレクトロニクスを中心とするJCCIの第3工業部会の会員数減少に現れることになった。2003年の新型肺炎（SARS）の流行も、当時のシンガポールのビジネス環境に打撃を与えた要因の一つである。

さらに、このころ中国が台頭してくる時期とも重なり、特に日系企業はエレクトロニクス分野のシンガポール工場を閉鎖・撤退、他のASEAN諸国や中国への工場移転を進めた。これに伴い、電気部品・電子部品を扱う商社などの撤退も多かったようだ。ITバブル崩壊時、シンガポールに製造拠点を持つヒューレット・パッカード（HP）が部品調達を突然断ったことが部品メーカー・商社撤退の「引き金を引いた」との話もあったという。90年代初めごろからシンガポールに近いインドネシア・バタム島などへの移転の動きはあったが、それが他の国・地域も含めて本格化した時期といえる。当時のジェト

【図2】シンガポール経済の推移



(出所) シンガポール統計局

ロ投資白書<sup>(2)</sup>でも、日立コンシューマー・プロダクツ・シンガポール（当時）がテレビ生産を中国福建省およびインドネシアの自社工場に移管（2001年6月発表）、松下寿電子工業（当時）によるHDDの生産中止（2002年5月発表）、ニチコンが2002年6月にコンデンサ工場を閉鎖、マレーシアと中国への生産移管など、を取り上げている。

また、製造会社だけでなく、このころ日系大型流通チェーン店が相次いで撤退・閉店した。ヤオハン は1997年までに、東急は1998年までに全店舗を閉店していたが、続いて、そごうが3店舗を1998年から順次閉店、2002年にラッフルズ・シティー店を閉店した。大丸も2003年に3店舗を閉店（うち旗艦店であったリャンコート店の地下食品売り場は明治屋が引き継ぐ形でオープン）。特に大丸の閉店は、日本人が大量に減少する時期に重なり、大きな話題となった。在留邦人の減少はこれら小売店の営業にも一定の影響を与えていた可能性はある。しかし、大丸を含めその他の大型流通チェーン店の撤退はシンガポール側の理由というよりは、むしろ母体の経営難、経営方針の変更が主要因だったようだ<sup>(3)</sup>。

この時期の金融・保険部会の所属企業の減少も著しい。バブル崩壊後の変革期の中で、90年代半ばから2000年代半ばごろまで組織再編が相次いだ。例を挙げるまでもないかもしれないが、銀行業界では、東京銀行と三菱銀行の合併（1996年）、三和銀行と東海銀行の合併（2001年）を経た三菱東京UFJ銀行誕生（2006年）、さくら銀行と住友銀行の合併による三井住友銀行誕生（2001年）、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の統合・再編によるみずほ銀行誕生（2002年）などである。

#### ＜シンガポール政府、バイオ振興、 日系企業も一部に進出の動き＞

一方、この日系企業の減少・撤退期の中でも、進出の動きもみられた。シンガポール政府はこの時期に、今につながる政策を開始しており、それに呼応

した日系企業の動きもあったのである。シンガポール政府は1999年1月、「インダストリー 21」を発表し、シンガポールの中・長期的な国際競争力の強化に向け、知識集約型の経済構造への転換が最重要課題であると位置づけた。同計画は達成目標を2010年に設定し、エレクトロニクス、石油化学・化学、エンジニアリング、バイオメディカル（医薬品、医療機器など）、物流、情報通信・メディア、ヘルスケア・サービス、地域・世界統括業務の9分野への投資を誘致するとした。

この中で、バイオメディカル分野を振興する方針を定めたことが注目される。2001年にはバイオメディカル分野の研究・開発（R&D）拠点として「バイオポリス」が着工、最初の施設が2003年に完成した。バイオポリスには、ノーベル賞受賞者など著名な研究者が集められ、医薬品の製造拠点の誘致なども本格化する。米アボット、英グラクソ・スミスクライン（GSK）、スイス・ノバルティスなど大手医薬品会社が研究施設を設置。また、医薬品製造拠点である「トゥアス・バイオメディカル・パーク」が少し早い1997年に完成しており、現在では先の3社の他、米メルク、ファイザー、スイス・ロンザなどが医薬品製造拠点を設置している。この分野では欧米企業が先行してきたといえるが、2002年に中外製薬が合弁で創薬研究を行うPharma Logicals Research社を設立。また、同社は2012年、最先端の抗体創製技術を活用し、抗体医薬品候補を創製するChugai Pharmabody Research社も設立した<sup>(4)</sup>。

また、この時期、既存の石油化学・化学分野、エレクトロニクス分野でも、日系企業の進出・拡張の動きはあった。石油化学・化学分野では1970年代から住友化学などの進出が良く知られているが、例えば、2000年に三菱化学がエクソン・ケミカル社と自動車用などのポリプロピレン樹脂および同コンパウンド製品をアジア、オセアニア地域に供給するための製造会社を合弁で設立（2006年、三菱化学の100%子会社化）するなどの動きがあった。エレクト

ロニクス分野も撤退の動きだけでなく、高付加価値化の動きはあり、例えば1972年に進出した村田製作所は、2001年、携帯電話の需要拡大への対応から、積層セラミック・コンデンサの生産拡大を目的とした新工場を建設している。これら両分野は今でもシンガポール経済を支える重要な産業である。

### 日系企業による再注目期（2005年～2009年）

2005年～2009年という時期は、今回の原稿を執筆する中で、一番分かりにくく、逆に興味が湧く時期でもあった。日系企業の大幅な減少・撤退は、1998年から2009年の底まで一貫して続く流れである一方、図1のとおり2004年から数年間、回復をみせる時期でもある（在留邦人の動きの方がより顕著に出ている）。「回復をみせる時期」というよりは、2004年～2005年ごろから「新たな潮流が生まれ始めていた時期」という方が正しいかもしれない。このころ、シンガポール自身がターニング・ポイントを迎えた時期であり、かつ、日系企業がシンガポールを新たに捉え直し、「再注目」し始めていた重要な時期でもあったと捉えている。

#### <シンガポール政府、環境好転に向け

##### 3つの重要な取り組みを開始>

日系企業動向をみる前に、このころのシンガポール政府の取り組みを少し振り返りたい。政府は先に紹介したバイオメディカル産業など産業構造転換を進める動きに加え、以下に述べる3つの重要な取り組みを始めた。これら3政策が日系企業動向の背景にあり、かつ、現在もその影響の余波が続いていると考えている。

1つ目は、シンガポール政府がASEANのさらなる域内経済統合の強化を提唱し始め、かつ、二国間・多国間自由貿易協定（FTA）を積極的に締結し始めたことである。2002年11月、カンボジアで開催されたASEAN首脳会議で、ゴー・チョクトン首相（当時）は2020年までの「ASEAN経済共同

体（AEC）創設」を提唱した。同構想は、今ではよく知られているが、ASEAN加盟10カ国が域内関税を撤廃し、モノ・サービスの自由な移動が可能な統一市場の形成を意図したものであった。同首相は、2003年1月、タイのタクシン首相（当時）と会談し、経済面での存在感を高める中国やインドに対し、ASEANの競争力を高めるためにも、加盟10カ国による経済統合の速度を速めることが重要との認識で一致した。この後、AEC設立に向けた機運が高まり、それとともにASEANの市場にも注目が集まり始めていく<sup>5)</sup>。

また、シンガポールはFTAハブも目指し始めた。2001年1月に発効したニュージーランドとのFTAを皮切りに、日本（2002年11月発効）、豪州（2003年7月発効）、米国（2004年1月発効）、インド（2005年8月発効）、韓国（2006年3月発効）、中国（2009年1月発効）などと次々とFTAを締結していく。シンガポールは環太平洋パートナーシップ協定（TPP）にも加わるなど、現在、アジアで最多のFTA網を築いている<sup>6)</sup>。同時にASEANとしても、ASEAN内の経済統合を進めるだけでなく、中国（2004年11月発効）、韓国（2007年6月発効）、日本（2008年12月発効）、インドおよび豪州・ニュージーランド（それぞれ2010年1月発効）とFTAを締結（いわゆるASEAN+1FTA）。シンガポールおよびASEANの投資先としての魅力を高める努力が進められた。ASEANの魅力を高めることは、そのハブ拠点としてのシンガポールの魅力も高めることにつながった。

2つ目に、地域統括拠点の誘致に向けた取り組みである。シンガポール政府の同誘致に係る政策は、1986年以降進められてきたが、2003年1月、経済開発庁（EDB）は統括本部制度の改正を発表した。それまでの「経営統括本部（OHQ、1986年導入）」、「事業統括本部（BHQ、1994年導入）」、「製造統括本部（MHQ、1996年導入）」、「グローバル統括本部（GHQ、1999年導入）」の4種類の統括本部ス



ステータスを「国際統括本部（IHQ）」として一本化した。また、IHQ以外に、新たに「地域統括本部（RHQ）」ステータスを設けた<sup>7)</sup>。80年代後半から欧米多国籍企業が先行しながら、日系企業も一部、シンガポールに地域統括拠点の設置を進めてきていたが、2003年の制度改正は、ASEANの市場としての魅力が高まる中で、地域統括拠点設置国として改めてアピールすることにつながったといえる。

3つ目は、シンガポールの新たな経済成長に向けた総合的な取り組みだ。2001年、ITバブル崩壊、米同時多発テロなどの影響を受け、実質GDP成長率はマイナス1%と急減速した。政府は同年12月、経済再生委員会（ERC）を設置、委員長にはリー・シェンロン副首相兼財務相（当時）が就任。同委員会は2003年2月、中長期的な経済発展戦略の指針となる「ダイナミックなグローバル都市を目指して」と題する最終報告書を発表した。主な提言項目として税制面で法人税の20%への引下げ<sup>8)</sup>などを勧告するとともに、産業政策では新規起業促進や外資系企業の一層の誘致が強調された。このなかで、製造業とサービス業が経済成長を牽引する2大エンジンと改めて位置づけられた。製造業では、①エレクトロニクス、化学、バイオメディカル、エンジニアリング分野の強化、②産業用情報通信、光学エレクトロニクス、ナノテクノロジーといった新分野の開拓、サービス業では①貿易、ロジスティクス、情報通信、金融サービス、観光分野の強化、②ヘルスケア、教育、クリエイティブ産業といった新分野の育成などが挙げられた。さらに海外の顧客に対する積極的なマーケティング活動、行政手続きにおける形式主義の削減、有能な外国人の誘致などが重要との方針が示された。

政府はこの提言に基づいた施策を実施。シンガポールは2004年から2007年まで8～9%程度の高成長を享受する（リー・シェンロン首相は2004年8月就任）。このときの施策として、外国人受け入れに関する規制が緩和され、外国人を中心とする人口

の拡大が経済成長を加速させる要因の1つとなった（その歪が、現在の外国人労働者抑制措置につながっている）。また、観光分野の強化策として、政府はカジノを解禁、2005年4月、マリーナ・ベイとセントーサ島にカジノ併設型総合リゾート施設（IR：Integrated Resort）開発を決定した。どちらも2010年に開業したが、カジノ解禁発表以後、期待が高まる機運があった。シンガポールへの訪問者は2009年まで年間1000万人程度だったが、2013年には1500万人を超えた。特にマリーナ・ベイ・サンズができたことは、「シンガポールのプロファイルが変わった」と指摘する声もあり、シンガポールのイメージを一新。新たなステージに入ったことを印象づけた。

加えて、この時の施策には、金融サービスの強化もある。スタンダード・チャータードなどの英国系銀行など古くからいる銀行もあるが、このころから大手外資銀行や資産運用会社、保険会社などが集積していくことになる。今ではお馴染みとなったマリーナ・ベイ・エリアの新金融街もこのころ、建設が進められ、最初のビル「ワン・ラッフルズ・キー」が2006年に完成している。外資銀行の要望を汲んで建設された象徴的なビルだという。また、2008年2月に相続税が撤廃されたことも、富裕層の資産管理ビジネスの火付け役になった。

#### <日系企業、シンガポールのASEAN域内での

#### 新たな役割・機能に着目>

以上のような状況を踏まえ、この時期の日系企業動向について振り返りたい。2004年ごろからどのような日系企業がシンガポールに入り始めていたのかを知るために、表2を作成した。表1はJCCIの部会ごとの会員数を追ったものであったが、より詳細にみるためにJCCI会員の「業種」分類に着目して整理したものである。JCCI名簿では部会登録とは別に、会員の自己申告による「業種」分類が行われている（36分類。複数登録可のため重複あり）。この表は、2004年から2009年の期間にすでに会員数

【表2】 JCCI主要業種別会員数推移

	1998	2004				2009				2015			
		退会	入会	増減	合計	退会	入会	増減	合計	退会	入会	増減	合計
ビジネスサービス	43	-18	23	5	48	-12	24	12	60	-24	116	92	152
その他サービス	24	-11	35	24	48	-13	40	27	75	-24	104	80	155
銀行・金融	45	-32	14	-18	27	-9	16	7	34	-9	32	23	57
リース	17	-11	5	-6	11	-7	7	0	11	-2	8	6	17
保険	20	-18	11	-7	13	-9	11	2	15	-9	13	4	19
投資	7	-5	7	2	9	-4	7	3	12	-3	26	23	35
食品	21	-7	6	-1	20	-5	10	5	25	-6	27	21	46

【注】それぞれの年の「入会」「退会」は、前の節目の年との間に入退会した会員数がすべて含まれている。例えば、2004年の入会数、退会数は、1998年時の会員名簿と2004年時の会員名簿の差をみたものであり、2004年に入会または退会した会員数ではない。

【出所】JCCI会員名簿の「業種別会員一覧」を参考として筆者が集計。ただし、1998年は同年3月10日時点の名簿。2004年は2005年5月16日時点の2004/2005年版（CD-Rom）名簿。2009年は2009年12月31日時点の2009/2010年版（CD-Rom）名簿。2015年は2015年10月1日時点の2015/2016年版（CD-Rom）名簿。

が増加に転じていた主要な業種を取り上げたものである（その他、小売り、不動産などサービス分野で増加がみられたが、少数のため割愛）。当該業種に関し、1998年以降の節目の年を基準に入退会の増減をみた。

2004年から2009年に掛けて増加に転じていた業種のうち、「ビジネスサービス」と「その他サービス」の増加は、特に目を見張るものがある。「観光・流通・サービス部会」の一部の業種ということになるが、これらは1998年から2004年の日系企業にとっての「冬の時代」にも増加傾向を示していた。この動きは2009年以降にもつながり、急拡大したことがわかる。

「ビジネスサービス」と「その他サービス」には、重複して登録している会員も多く見受けられ、明確な線引きが難しい。概ね法律・会計事務所、コンサルティング会社、金融系の総研会社、広告代理店、人材紹介・派遣会社、研修会社、ITサービス会社などは両方にまたがっているケースが多い（あるいは同じ業種と思われても、それぞれの業種に分かれて登録されている場合もある）。外資系コンサルティング会社などに所属する日本人が個人会員として登録している数が多いことも共通している。その中でも、前者の「ビジネスサービス」には特に域内拠点の販売管理やコーポレート・サービスの提供会

社なども登録している。後者の「その他サービス」には文字通り、各種サービス業が含まれ、警備会社、スポーツ教室運営会社、各種医療機関などが登録されている。

これらの業種の会員増加は、高成長していたシンガポール市場に加えASEAN市場の魅力が高まるなか、サービス分野の進出が進んだことが要因の1つとみられる。しかし、ビジネスサービス分野は、サービスする顧客の動きが先になれば増加しないため、この要因だけではすべてを説明できない。先に述べたように、シンガポールを含むASEANの市場の魅力・重要性が高まる中で、2005年前後からシンガポールに地域統括拠点を設置する企業が増え始めていたこと<sup>9)</sup>に注目すると、この時期のビジネスサービス分野の増加の説明がつく。つまり、地域統括拠点を支えるために専門的にビジネスサービスを提供する会社が必要とされたということである。ジェトロ・シンガポールが在シンガポール日本国大使館、JCCIと初めてJCCIの会員企業に対して地域統括機能調査を実施したのが2005年であった。調査が開始されたのも統括拠点設置の機運が高まっていたことが背景にあったのだろう。2011年に実施された同調査（第3回）によると、2005年ごろから設置数が増加傾向を示していたことがわかる<sup>10)</sup>（この流れは、世界金融危機後の2010年ごろからより強まるが、それは後述する）。

また、表2によれば、「銀行・金融」「リース」「保険」「投資」という金融・保険部会に係る業種では、2004年から2009年ごろには、組織再編の波が概ね一巡し、増加に転じ始めていたことがわかる。特に「投資」分野では、域内での新事業への投資を行う企業の設置が2004年以降に徐々に進み始めていたことが会員名簿からも読み取れる。地域統括拠点設置の流れと同様の背景だろう。また、ベンチャー・ファンドなどの設置例もみられるようになり、2009年以降になると、その流れはより強化され、プライベート・エクイティ・ファンドの設置も進む。

製造関連の業種では「食品」が2004年から2009年にかけて唯一増え、その後も順調に増加している。この要因としては、シンガポール、ASEAN市場の成長に合わせた日本食品の域内営業・販売拠点、レストラン出店などの進出の他、食品関連企業の地域統括拠点の設置や現地研究機関などとの連携を含むR&Dセンター設置の動きが出てきたことがある。当時のジェトロ貿易投資白書では、キッコーマンが2005年10月、シンガポール国立大学との共同研究所を設立、醸造・発酵技術を用いて新商品を開発することになった事例や、理研ビタミンが2007年3月、加工食品（パン・ケーキなど）の応用開発・新規製剤開発を行うアプリケーションセンターを設置した事例を取り上げている。

ここに挙げた地域統括拠点や域内のR&Dセンターの設置、また、域内の金融・投資の拠点の設置は、シンガポール政府の新たな取り組みを背景に、2004年～2005年ごろから同国の新たな機能、域内での役割に着目して始まったといえる。世界金融危機の影響を一時的に受けるものの、それは現在につながる動きとして注目される。

#### 日系企業の再拡大期（2010年～現在）

2010年から現在に至るシンガポールへの日系企業進出の「再拡大期」は、2008年～2009年の世界

金融危機を間に挟むものの、2004年～2005年ごろから始まっていた「新たな潮流」がより加速した時期と捉えている。

#### < ASEANの重要性が高まる中、

##### シンガポールへの進出が加速>

この「再拡大期」の背景には、①欧米経済が停滞する中でアジア市場の重要性が増してきたこと、②チャイナ・プラス・ワンの機運が高まる中でASEANの重要性が高まってきたこと（2011年の東日本大震災なども含めた事業継続計画（BCP）の必要性が高まったのもこのころである）、③2015年のAEC設立が控える中で、製造業拠点としてだけでなく市場としてのASEANに注目が集まってきたこと（また、先に述べたようにシンガポールもそのASEANのハブ拠点としての存在感を高めてきたこと）、④2007年後半ごろからの超円高を背景に中小企業も含めた日本企業の海外進出機運が高まってきたこと、⑤日本が海外での事業に対する税制を見直したこと（2009年に外国子会社配当益金不算入制度を導入、2010年には統括会社がタックスヘイブン対策税制の適用除外となったことなど）などがある。

2010年ごろから、主にこれらを背景にASEANへの日系企業進出は増えてきたが、シンガポールへは特に①地域統括拠点、②域内R&D拠点、③域内金融・投資拠点、④（地域統括拠点などに対する）法務・会計などの専門サービス会社、⑤（シンガポールおよびASEANの消費者を対象とした）小売り・外食産業などの各種サービス会社、域内営業・販売会社が増加傾向にある。この①～④は相互に関連、企業によってはこれらの複数の拠点がある場合もあろう。この中で、地域統括拠点の設置が2010年以降に加速した点の詳細については、JCCI会員企業の協力を得て2015年に実施したジェトロの地域統括機能調査（第4回）の結果を参照されたい<sup>41)</sup>。また、地域統括拠点の設置により、シンガポールの日系企業の域内での役割・機能が増える中で、専門

サービス会社が増えてきた点は、先にも述べたとおり表2の増加でも読み取れる。

小売り・外食産業などの進出も急拡大した。2009年ごろにはユニクロ、大戸屋、一風堂などが進出し始め、例を挙げれば切りがないほどである。その分、競争も激しく、撤退も多いが、この5～6年でシンガポールやASEAN市場を目指した動きは加速した<sup>12)</sup>。シンガポールへの訪問客が延び、年間1500万人が訪れるようになるなか、シンガポールの「ショーウィンドー効果」も高まった。ASEANの他の市場に出るためにも、シンガポールに先ず進出するという動きも出てきた。実際にシンガポールで成功を納め、同国を拠点に、他のASEANに進出する小売り・外食産業などの例がある。また、ASEANの消費者をターゲットとしているという意味では、シンガポールの域内でのアクセスの良さ、情報収集のしやすさ、その他全体的なビジネス環境の良さから、シンガポールに営業・販売会社を設置し、域内を飛び回りながら、ASEAN市場の開拓を進める企業も増えている。

日系企業による合併・買収（M&A）に係る動きは、日系企業進出の数字としては捉えにくいだが、今の日系企業動向を知る上で重要なため触れておきたい。近年、ASEANへの注目が高まる中で、より早

く市場に入ることなどを目的に地場企業などを買収（あるいは資本参加）する事例が増えている。その中でも、シンガポールは、2015年にASEANにおけるM&A件数が減る中でもほぼ横ばいを保ち、域内で最も多くのM&Aが行われた（図3参照）。シンガポールは他のASEAN各国と比べて制度が整備され、かつ、域内にグループ会社を複数持つ会社がいるため、シンガポールの地場企業などを買収することはASEAN各国に進出する近道にもなりえることなどが要因であろう。また、日系企業によるASEAN域内のM&A件数増加に関しては、シンガポールに設置された地域統括拠点も案件の発掘・出資などで一定の役割を果たしている。こうした日系企業によるM&Aをサポートする金融機関、法務・会計事務所などが増えてきたということも、最近の傾向として指摘しておきたい。

### シンガポール進出日系企業の昨今の課題

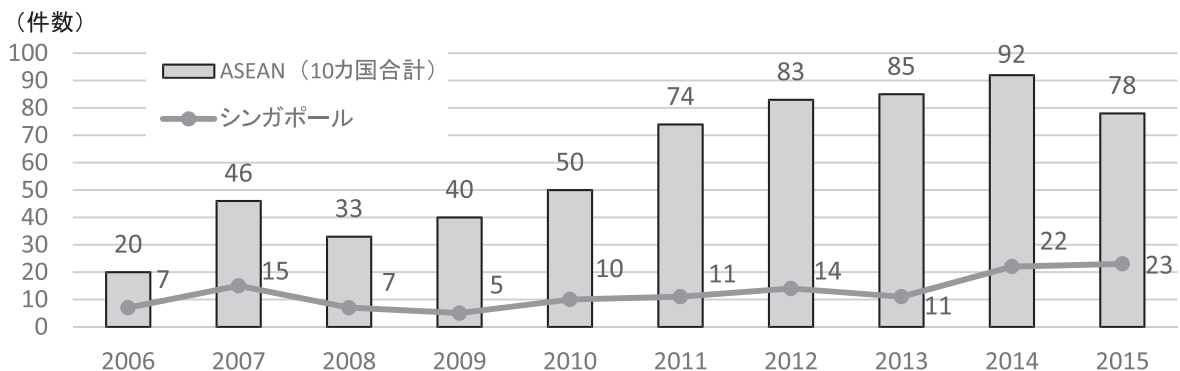
地域統括拠点や小売・外食などの進出が増加する中、現在の進出日系企業が直面している課題も挙げたい。

#### <人や不動産に係る課題に直面、

#### 高コストへの対応が必須>

ジェトロのアジア・オセアニア進出日系企業実態調査（2015年度）によれば、投資環境上のリスク・課題として、シンガポールでの回答企業221社のう

【図3】 日系企業によるシンガポールおよびASEAN各国におけるM&A件数推移



【注】 日系企業によるシンガポールおよびASEAN各国でのM&A件数。完全買収だけでなく、部分的、資本参加的な出資も含み、かつ、同一買収企業による同一被買収企業に対する買い増しも都度件数として計上されている。「2013年以前のデータ」は2015年1月ダウンロード、「2014年データ」は2015年9月、「2015年データ」は2016年3月ダウンロード。

【出所】 トムソン・ロイターのデータをもとに筆者作成

ち最も多くの69.7%が「人件費の高騰」を挙げた。これに「土地／事務所スペースの不足、地価／賃料の上昇（46.6%）」、「労働力の不足・人材採用難（30.3%）」、「ビザ・就労許可取得の困難さ・煩雑さ（25.8%）」が続いた（その他の問題はそれほど指摘されていない）。

この調査から、シンガポールの進出日系企業は、「人に係る課題」に直面していることがわかる。近年、失業率が2%程度で推移する中、人材確保はより厳しくなっている。これは賃金上昇にもつながり、コスト増圧力となっている。労働力不足の背景には、外国人雇用に係る「ビザ・就労許可取得の困難さ・煩雑さ」にもみられるように、シンガポール政府は近年、外国人雇用規制を強化・厳格化していることもある。また、「土地／事務所スペースの不足、地価／賃料の上昇」という不動産に係る課題は、2014年度調査に比べて17ポイント減少し、緩和しているとみられるものの、依然として運営コストを押し上げる要因であり、収益を圧迫する。

主にこれら2つの要因を背景に、シンガポールでの経営は、高コストを前提としたものにならざるを得ず、その分の利益が十分に確保される必要がある。できなければ、撤退せざるを得ないが、2012年ごろから2014年末ごろまでシンガポール・ドルが急騰したこともコスト増に拍車をかけていた。

2015年以降、ややシンガポール・ドル安になる中で、緩和しているところもあるが、シンガポールの高コストは、近年増えた地域統括拠点、サービス産業などの課題の一つでもあろう。

また、地域統括拠点運営にも課題は多い。日系企業の地域統括拠点は、2005年前後から増え始め、2010年以降に加速したため、まだ5年～10年弱の若い統括拠点が多い。シンガポールの高コストを背景に、地域統括拠点設置による費用対効果を問われやすいという問題もあるが、域内での統括拠点の果たすべき役割・機能などに関して、試行錯誤する声をよく聞く。

#### <日系企業のプレゼンス低下は中長期的な課題>

昨今のシンガポールにおける日系企業を取り巻く長期的な課題として、過去に比べて「日系企業のプレゼンス低下」が進んだ点が指摘されることがあることにも触れておきたい。日系企業進出の再拡大期を迎えたシンガポールには、同じように日系企業以外の進出も相次いだ。表3は、シンガポールの対内直接投資残高の推移をみたものである。シンガポールは、もともと米国や英国、オランダを中心とするEU諸国からの投資も多いが、1998年時点では日本は18.1%を占め、単体の国としては首位であった。

しかし、日系企業の減少・撤退期を経た後は、

〔表3〕シンガポールの対内直接投資残高の国・地域別割合

国・地域名	1998	2000	2005	2010	2014
EU (28カ国)	24.8	26.8	33.6	28.1	23.1
米国	15.8	16.4	12.6	10.7	14.9
日本	18.1	15.2	13.8	8.5	10.5
中国 (香港含む)	3.7	3.7	1.7	5.0	5.5
ASEAN	6.2	4.6	3.5	3.5	3.9
インド	0.2	0.1	0.4	3.8	2.2
豪州	2.6	1.7	0.9	1.1	1.4
その他	28.6	31.5	33.5	39.2	38.4
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
対内直接投資残高 (100万Sドル)	144,197	191,453	323,821	625,781	1,024,586

〔出所〕シンガポール統計局

2010年には8.5%まで低下、2014年は金融・保険分野の伸びもあり10.5%に戻しているものの、過去に比べてシェアを落とした。それでも、依然として日本は単体の国としては割合が高い方だが、米国やEUは多少の増減があるものの、それほどシェアを落としていない。一方、日本がシェアを落とした分、中国（香港含む）やインドなどがシェアを上げてきた。シンガポールにおける「日系企業のプレゼンスの低下」の課題は、例えば、（賃金制度・水準の違いによる影響も大きいものの）優秀な人材の確保の面で欧米企業と差がつくなどの形で表れているように思われる。

### シンガポールにおける日系企業の今後の方向性

ここまでみてきたように、シンガポールにおける日系企業は、高コスト、労働力不足などの課題に直面することを前提に、これからの課題を克服していかなければならないだろう。一方、日系企業にとって、シンガポールは従来からの石油化学、エレクトロニクス、食品分野などの製造拠点、また（本稿では触れていないが）域内の物流・取引のハブ拠点としてだけでなく、その役割は変化し、地域統括拠点やR&D拠点、域内金融・投資拠点、また、ASEAN市場などへのゲートウェーとしての役割がより重要な拠点となっていくであろう。JCCI会員数の整理をしている中で、2009年の719社で底を打ち、再拡大したことを確認したが、筆者としては719社以下にならなかったということにも興味を引かれた。ビジネス拠点としてのシンガポールの底堅さを感じる。

#### <シンガポール政府、新たな成長モデルを模索>

日系企業の動向には日本側の事情があると同時に、シンガポール政府による政策に左右される部分も大きい。シンガポールはここ数年、低成長が続く中、新たな成長のモデルを模索し始めている。リー・シェンロン首相は、2015年10月、将来の経済戦略を策定する政労使代表からなる「未来経済委員会（ザ・フューチャー・シンガポール）」の発足

を発表。企業の能力向上・イノベーション、成長産業・市場、コネクティビティ、都市開発、雇用・スキルの5つの未来について、個別委員会を設置して、1年をかけて検討を進め、2016年12月までに報告書を発表するとしている。

また、未来の形を先取りする形で、リー首相は、2014年11月にスマートネーション構想の開始を発表した。ビッグデータやIoTなど最新ICT技術の導入で国家が直面する高齢化や交通などの問題を解決して住みよい環境を実現すると同時に、新たなビジネス機会の創出を狙っている。現在、天候や交通量などの情報を収集するセンサーの設置や、新通信技術「ヘットネット」、無人走行車、高齢者の見守りシステムなどの実証実験を実施している。さらにシンガポール通貨金融庁（MAS、中央銀行に相当）は2015年6月、スマート金融センターを目指し、フィンテック（金融技術）導入を支援する総額2億2500万Sドルの新スキームを発表した。

加えて、AECは2015年末に設立されたものの、経済統合は道半ばの状態であるが、2025年を目指して経済統合を深化していくことになった。徐々にではあるが、ASEANのビジネス環境は変化を続けていくことだろう。ASEANの魅力が高まることが、シンガポールのハブ拠点としての位置付けを高めることになるため、政府は引き続きASEAN諸国と連携して経済統合に取り組んでいくことと思われる。

こうした政府の未来に向けた政策の動きに、シンガポールにおける日系企業は今後も影響を受けていくことだろう。独立以来の強い危機感をバネに、域内でも常に先を行く政策を実施し、存在感を放とうとするシンガポールで、これからも日系企業にとって新たなビジネスチャンスが生まれてくるに違いない。

<注釈>

- 1 1997年1月の対米ドルの各国為替レートを100として指数化すると、その後の数年間シンガポールは120～130程度の対米ドル安で推移し、それほど影響は大きくなかった。しかし、マレーシアは150～160、タイは160～170、影響の大きかったインドネシアは一時期600近くまで安くなったが、概ね350～450程度で推移。シンガポールの周辺国での通貨安の影響が大きかったことがわかる。
- 2 当時は貿易白書と投資白書に分かれており、2002年版から統合して「ジェトロ貿易投資白書」とし、2010年版で「ジェトロ世界貿易投資報告」へ名称変更して現在に至る。
- 3 専修大学商学部生田目崇、PARCO (Singapore) Pte Ltd 須山憲之著「日系大型流通チェーン企業のアジア進出-シンガポールへの進出事例を中心に」専修ビジネス・レビュー (2011) Vol.6 No.1 :13-30
- 4 2012年7月13日付け中外製薬プレスリリース。
- 5 ASEANは2003年10月、第9回ASEAN首脳会議において、「ASEAN経済共同体 (AEC)」に、「ASEAN安全保障共同体 (ASC)」、「ASEAN社会・文化共同体 (ASCC)」も加えた3つの共同体を形成することで、ASEAN共同体の実現を目指す「第二ASEAN共和宣言 (バリ・コンコード II)」を採択。さらに2007年1月にはAECを2015年に前倒して設立することを宣言した (セブ宣言)。
- 6 ジェトロ・ウェブページ掲載のシンガポール『WTO・他協定加盟状況』参照。  
[https://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/trade\\_01.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/trade_01.html)
- 7 現在、RHQ制度においては、アジア大洋州地域の統括拠点をシンガポールに置く企業で政府の認定を受けた企業は、認定所得の増加分について3年間にわたり15%の軽減税率が適用される。ただし、適用開始から3年以内にシンガポールでの年間事業支出が200万Sドル以上増加することなどの認定を受けるための要件 (適格要件) がある。IHQ制度は、RHQとしての適格要件を大幅に超える事業計画を約束する企業を対象とするもので、認定所得に対する優遇税率とその適用期間は、EDBとの協議によって決定・適用される。
- 8 法人税は2003年には22%に下がってきていたが、2005年に20%、2008年に18%、2010年に17%へ引き下げられ、現在に至る。アジアでは香港の16.5%に次ぐ低税率。
- 9 「地域統括拠点の設置」は、新たに地域統括機能を有する法人を設立して設置する場合と、既存の法人に地域統括機能を付加することで設置する場合がある。この時期の「地域統括拠点の設置」は必ずしも新たな企業進出を伴うものではなく、すでにシンガポールにあった法人が地域統括機能も担い始めたという方が正確であろう。よって、「地域統括拠点の設置」が進んでも、企業数の増加に直結しない。なお、ジェトロが実施しているアンケート調査では、地域統括機能を、「地域内のグループ企業に対して、持株機能、金融面での統括機能、販売・生産・物流・調達・研究開発・人事・法務などの各種の事業統括/経営支援 (シェアードサービスの提供) を行う機能」と定義している。

- 10 「第3回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査報告書」参照 (2005年以降に地域統括機能を設置した主要な企業リストも掲載)。[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/report/07000868/sg\\_jp\\_region\\_summary\\_report.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000868/sg_jp_region_summary_report.pdf)
- 11 ジェトロ「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書 (2016年3月)」<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2016/01/82e6fec1ee87a71e.html>
- 12 ただし、外食産業などではJCCIに加盟しない場合も多い。そのため、JCCI会員数は、これら外食産業などの近年の急増の一部を反映しているに過ぎないだろう。

**執筆者氏名**

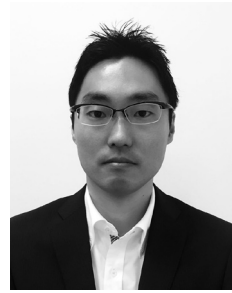
小島 英太郎 (こじま えいたろう)

**経歴**

明治学院大学国際学部卒業後、日本貿易振興機構 (ジェトロ) 入構。2007年～11年までヤンゴン事務所長として勤務。その後、本部海外調査部アジア大洋州課などを経て、2014年8月からシンガポール事務所次長 (調査担当) として駐在中。

## BEPSの動向を踏まえた移転価格税制の最新情報 及び税務上の観点からのシンガポールにおける 知的財産権の集約

BDO Tax Advisory Pte Ltd  
Tax Manager & Japan Desk  
岸 賢一郎  
Tax Manager & Japan Desk  
笠井 麻友



岸 賢一郎



笠井 麻友

### 1.はじめに

シンガポールでビジネスを行う日系企業にとって「税務」という単語は非常に厄介なものではないかと思われる。ただでさえ日本のビジネス慣習とは違う海外においてビジネスを行っており、しかもカバーする市場もシンガポールだけでなく、その他のアセアン各国でもビジネスを行っている企業も多い中で、シンガポールの「税務」まで気が回らず、ローカルの経理スタッフやアウトソーシング先の会計事務所に全てを任せているケースが少なくないのではないかと推測される。

また、「税務」といっても、法人所得税、個人所得税、源泉所得税、GST、印紙税等、色々な税目がシンガポールにもあり、日本と同様に毎年税制改正が行われる環境下においては各々の税目を適切に把握するのも容易ではないと思われる。本稿では、日本及びシンガポールで最近話題になっているBEPS（税源浸食と利益移転）の動向を踏まえつつ移転価格税制の最新情報を紹介するとともに、日系企業がシンガポールにおいて知的財産権を集約する際における税務上のポイントを紹介する。

シンガポールはG20のメンバーでもなくOECDにも加盟していないものの、OECDの決定事項については随時国内税法に取り込んでおり、今般話題のBEPSもシンガポール税制に影響を与えているため、BEPSの動向をタイムリーに把握しておくことは重要である。また、一般的に日本企業は欧米企業に比べて税務戦略に積極的でないと思われるが、企業グループ全体の税務戦略の一つとして知的財産権

の移転等について検討することも有用ではないかと思われるため、本稿はシンガポールの日系企業にとっても有用なものになると考える。

### 2.最近のBEPSの動向

近年、グローバル企業が国際的な税制の隙間や抜け穴を利用した節税対策により税負担を軽減している問題が顕在化している。これら節税対策は、合法ではあるものの大企業や個人富裕層のみが利用していることから、税の不公平感が社会問題化している。例えばGoogleやApple等の多国籍企業は、アイルランド子会社やオランダ子会社を利用する「ダブルアイリッシュ・ダッチサンドイッチ」というスキームを活用して大規模な節税を実施したり、一方で個人富裕層はヘッジファンド等に投資をしたり、資産運用会社を設立する等によって大規模な節税を実施している現状がある。

このような問題に対応するため、OECD租税委員会は2012年6月より「税源浸食と利益移転」(BEPS: Base Erosion and Profit Shifting) に有効に対処するためのプロジェクトを立ち上げ、2013年7月19日に「BEPS行動計画」を公表した。BEPS最終報告書は2015年10月に公表されており、シンガポールにおいても2016年6月にBEPSへの対応に関するアナウンスがなされた。

これまでの伝統的な国際課税ルールでは「二重課税の調整(排除)」を主目的としてきたが、今般のBEPSプロジェクトでは「二重非課税の排除」に重点を移すものとなっている点で画期的なものである



と言われている。BEPS行動計画には15個の項目がある。

あり、それらを簡単にまとめると以下の表の通りで

テーマ	アクション・プラン（行動計画）	概要
電子経済の発展への対応	行動計画1：電子経済に係る課税上の課題への対応	電子経済から生じる税制上の問題（付加価値税・法人税）への対応に係る報告書
各国制度の国際的一貫性の確立	行動計画2：ハイブリッド・ミスマッチの効果の無効化	ハイブリッド・ミスマッチ・アレンジメントと呼ばれる金融商品や事業体に対する複数国間における税務上の取扱いの差異を悪用したスキームを無効化するために、各国の国内法上、租税条約上の措置を検討
	行動計画3：外国子会社合算課税の強化	軽課税国等に設立された相対的に税負担の軽い外国子会社を利用したBEPSを有効的に防止するための検討
	行動計画4：利子損金算入や他の金融取引の支払いを通じた税源浸食の制限	支払利息が損金算入されることを利用し、相対的に税負担の軽い国外関連会社に過大に利子を支払うことで税源浸食がなされることがあるため、これを防止するための措置を検討
	行動計画5：有害な租税慣行への対応	各国の優遇税制のうち、有害な税制とされるようなものへの対応（例えばパテントボックス税制における判定等）
国際基準の効果の回復	行動計画6：租税条約の乱用防止	租税条約の乱用、例えば、第三国の居住者が不当に租税条約の特典を得ようとする行為を防止するための対応を検討
	行動計画7：恒久的施設（PE）認定の人為的回避の防止	PE認定の人為的な回避に対処するためにモデル条約のPEに関する定義の修正等の検討
	行動計画8：移転価格税制（無形資産）	特許権等の無形資産の譲渡は、比較可能な独立企業間取引が存在しないことが多いため、適正な移転価格の算定が困難と言える。本行動計画では無形資産を用いたBEPSの機会への適切な対応を検討
	行動計画9：移転価格税制（リスクと資本）	グループ内企業に対するリスクの移転、過度な資本の配分によるBEPS等を防止すべく検討
	行動計画10：移転価格税制（その他の高リスク取引）	その他の租税回避の可能性の高い取引（低付加価値グループ内役務提供取引、クロスボーダーのコモディティ取引等）に係る移転価格ルールの検討
透明性の向上（行動5も関連する）	行動計画11：BEPSの規模や経済的效果指標の集約及び分析方法の策定	BEPSによる法人税に係る税収の逸失規模について、データの評価、指標の抽出、分析方法の策定の検討
	行動計画12：タックス・プランニングの報告義務	節税（租税回避）スキームを税務当局に報告する制度（義務的な開示制度）の策定に関する検討
	行動計画13：移転価格文書化の再検討	マスターファイル・ローカルファイル・CBCレポート（国別報告書）といった移転価格文書の義務付けを検討
法的安定性の向上	行動計画14：紛争解決メカニズムの有効性向上	租税条約に関連する紛争を解決するための相互協議手続きの実効性を高めるため、強制的・拘束的な仲裁制度の導入を検討
BEPSへの迅速な対応	行動計画15：多国間協定の策定	二国間租税条約においてBEPSへの対応措置を効率的に実現するために、多数国間協定を策定することを検討

現在、日本を含む世界各国がBEPSプロジェクトへの対応を行っているが、シンガポールの財務省であるMOFもBEPSプロジェクトの包括的枠組みに参加することを今年6月に発表しており、上述のアクション・プランのうち以下の4つのプロジェクトにおけるミニマム・スタンダードの導入を確約している。

- 行動計画5：有害な租税慣行への対応
- 行動計画6：租税条約の乱用防止
- 行動計画13：移転価格文書化の再検討
- 行動計画14：紛争解決メカニズムの有効性向上

上述のようにBEPSプロジェクトでは「二重非課税の排除」に重点を置いており、国内法や租税条約の隙間

や抜け穴を利用した過度な節税を目的とした税務スキームについては、各国の税務当局から更に厳しい目が向けられることになる。そのため、今後は今以上に経済実体を意識した税務スキームの構築が必要になると言える。

### 3. シンガポール移転価格税制に係る最新情報

シンガポールでは2006年2月に移転価格ガイドラインがシンガポール税務当局であるIRASより公表され、直近の改訂は2016年1月4日に行われている。上述のように、シンガポールはBEPSプロジェクトに対応するために最低限必要な4つの項目を実行することをコミットしており、そのうちの1項目として「移転価文書化の再検討（行動計画13）」がある。

行動計画13の公表を受けて、シンガポールでは2017年1月1日以降開始する事業年度よりCountry-by-Country Reporting（国別報告書CBCレポート）の導入が決定された。国別報告書CBCレポートではグループ企業が所在する国ごとの売上、税引前利益、支払税金額、未払税金額等が開示され、税務当局は対象となる多国籍企業がグループとしてどの国でどのくらい利益を獲得し、どのくらい税金を納めているかという状況を容易に把握できるようになる。ただし、国別報告書CBCレポート作成の対象となる法人は、原則としてシンガポールに最終親事業体がある連結総収入金額が1,125百万シンガポールドル以上の多国籍企業とされる。よって、シンガポールでビジネスを行う日系シンガポール法人については最終的な親法人が日本法人であるため、シン

ガポールにおける国別報告書CBCレポートについては原則として適用対象外となる。ただし、日本の親法人が日本の税制で要求されるCBCレポートの対象になる場合等には、シンガポール子法人も対応が必要になってくる点には留意が必要である。

また、同じく行動計画13では、移転価格税制に関する文書としてマスターファイル、ローカルファイル及び国別報告書CBCレポートの3種類を規定しているが、この点、現行のシンガポール移転価格税制に係るガイドラインにおいては、グループレベルとエンティティレベルの2種類の移転価格文書を作成する義務をシンガポール法人に課している（今後は上述したように国別報告書CBCレポートも同導入されるため、シンガポールでも3種類の移転価格文書が必要となる）。グループレベルの文書で記載が要求される項目はマスターファイルで要求されるものにほぼ相当し、エンティティレベルの文書はローカルファイルにほぼ相当する。

現行のシンガポール税制では移転価格文書に関して「同時文書化」が導入されており、法人税申告書の提出期限までに上述のグループレベルとエンティティレベルの移転価格文書を作成・保管するとともに、IRAS担当官のリクエストから30日以内に移転価格文書を提出する義務を負っている。ただし、現行の移転価格税制ガイドラインにおいては一定規模以下の関連会社取引を行っている法人については上述の同時文書化が免除されており、取引の種類ごとの具体的な基準額（文書化免除要件）は以下の通りとなっている。

関連会社間取引の種類	移転価格に係る同時文書化が求められないことによる上限金額（一事業年度ごと）
すべての関連会社からの物品の購入取引	15百万シンガポールドル
すべての関連会社に対する物品の販売取引	15百万シンガポールドル
すべての関連会社からの借入取引	15百万シンガポールドル
すべての関連会社に対する金銭の貸付取引	15百万シンガポールドル
上述以外の関連会社取引のすべて (下記、関連会社間取引は例示である)	左記の取引カテゴリーごとに1百万シンガポールドル
<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービス提供に係る収入</li> <li>● サービス授受に係る支払い</li> <li>● ロイヤリティ収入</li> <li>● ロイヤリティ支払い</li> <li>● 賃貸料収入</li> <li>● 賃借料支払い</li> </ul>	例えば、関連会社数社からサービス収入を得ている場合には、それらを合計した金額に基づいて1百万シンガポールドルを超えるか否かを判断する。

#### 4. アジア地域における知的財産権に係るハブ拠点としてのシンガポール

知的財産権 (Intellectual property right, IPR) とは、特許権、商標権、著作権等の無形の資産に係る財産権であり、ビジネスを行う上で重要な財産の一つであると考えられる。税務上の観点からは、知的財産権から得た所得についての課税関係や知的財産権の取得費用や登録費用の損金算入の可否あるいは優遇税制の有無、源泉徴収税の取扱い等が論点となる。また、関連会社間における知的財産権の譲渡、使用等に係る取引は、上述の移転価格税制の対象ともなる。この点、上述のBEPSプロジェクトにおいても行動計画8にて無形資産について言及されている。

BEPSプロジェクトの行動計画8では特許権等の無形資産の譲渡は、比較可能な独立企業間取引が存在しないことが多いため、適正な移転価格の算定が困難とされている。本行動計画では無形資産を用いたBEPSの機会への適切な対応を検討している。

シンガポールは、アジア地域における知的財産権に係るハブ拠点になることを目指しており、具体的には、知的財産権の①管理拠点、②登録拠点、③紛

争解決拠点の3つを実現させることを目的としている。例えば、シンガポールに研究開発部門等があり、シンガポール法人が当該グループの特許権、商標権、著作権等といった知的財産権を保有している場合には、日本法人からシンガポール法人へと知的財産権を移転させずとも、シンガポールの各種税務メリットを利用できる。一方で、日本の親会社がグループとしての知的財産権を保有している場合には、日本法人とシンガポール法人との間における無形資産移転取引を行う必要がある。一般的に日本企業は欧米企業に比べて税務戦略に積極的でないと思われるが、企業グループ全体の税務戦略として知的財産権の移転等について検討することも有用かと思われる。よって、以下ではシンガポールにおける知的財産権の税務上の取扱いをいくつか紹介する。

#### 5. シンガポールにおける知的財産権の税務上の取扱い

まずシンガポール税制上の特徴・メリット、及び知的財産権をシンガポールに集約する際において日系企業が税務上留意すべき項目をまとめると以下の表ようになる。

シンガポール税制上の特徴・メリット	税務上の留意点
法人所得税率は17%であり、部分免税の取扱いもある(所得金額30万シンガポールドルまで)	グループとしての全社的な税務戦略の構築
地方税無し	地域統括会社等を設立する場合の日本でのタックスヘイブン対策税制への対応(資産性所得の検討等)
キャピタルゲイン非課税(子会社株式を第三者に売却した場合における株式譲渡益は、キャピタルゲイン取引に該当すれば課税対象外)	無形資産移転に関する関連者間取引(移転価格税制)への対応
配当支払時の源泉徴収義務無し	シンガポールにIP集約後の各国での課税関係の検討(源泉徴収税の取扱いや各国との租税条約等の検討)
地域統括会社に対する優遇税制あり	今後のBEPSプロジェクトへの対応
多くの国・地域との間で租税条約を締結している	

上述の表で記載したように、シンガポール税制は日本税制に比べると低税率であり、各種有利な税制項目があるため、シンガポールに知的財産権を集約することに税務上非常にメリットがあると思われる。ただし、同じく上記の表の税務上の留意点で記載したように、タックスヘイブン対策税制や移転価格税制への対応次第では当初想定していた以上の税金の支払いが日本あるいはシンガポールにて必要と

なる可能性もあるため、慎重な検討が必要である。特に今後においてはBEPSプロジェクトへの対応として、シンガポール税務当局としては、これまで以上に実体のある経済活動を行っている法人に対してのみ各種優遇税制を適用できるという方向性に進んでいくことになると思われ、単に税務上のメリットを享受するだけのスキームは受け入れられないことになる。

節税のための税務スキームを検討することは非常に有用であると言えるが、世界的な潮流（= BEPSプロジェクトへの世界各国の税務当局による対応）を鑑みると、基本的なアプローチとしては、過度な税務スキームを構築せずに、知的財産権を他国に移転させる際には関係税務当局に対して適正な税金を納めて、その後、税務メリットのある国において経済実体を持ちながら知的財産権を管理・使用・価値向上等に努めていくことが、長期的な税務上の観点からはリスクが低く、従前の状態と比べてグループ全体としての節税効果が生じると考える。

最後にシンガポールにおける知的財産権に係る主要な税務上の取扱いをまとめると以下の項目の通りである。

a) 知的財産権に係る取得費用の税務上の償却

- シンガポール所得税法セクション19Bにて一定の知的財産権は、知的財産権の取得価額（ただし弁護士費用、登録費用、印紙税代等は除かれる）について税務上の償却（Writing-down allowance）が認められている。
- 上述の税務上の償却の対象となる知的財産権については、法的及び経済的な所有権を保有している必要がある。
- 税務上の償却年数は従来一律5年の定額法となっていたが（一部2年間の償却が認められる知的財産権もあり）、2016年度税制改正にて、税務上の償却年数に関して5年、10年あるいは15年のいずれかを納税者が選択出来るようになった。いったん決めたら変更不可。
- 一定の金額以上の知的財産権の取得については、独立した第三者による評価レポートの税務当局への提出が要求される。

b) PICスキーム（Productivity and Innovation Scheme）の適用

- PICスキームはIT機器の購入や研修費用等、無形資産の取得に関わらず、シンガポール法人にとっては主要な優遇税制の一つであるが、賦課年度2011年から賦課年度2018年までの間、適格要件を満たす知的財産権の取得・使用許諾（ライセンス）の取得あるいは特許権、商標権等の

登録については、PICスキームのもとに以下のいずれかを選択可能（キャッシュペイアウトは一定の要件を満たす必要あり）

1. 取得価額等に対して400%の損金算入、あるいは
  2. 現金還付（キャッシュペイアウト）
- c) 知的財産権の譲渡
- 知的財産権を譲渡する際には、譲渡価額が税務上の簿価よりも大きい場合にはBalancing chargeとして課税される。
  - 2016年度税制改正にて、所得税法セクション19B（知的財産権の償却）の取扱いに変更がなされた。具体的には、知的財産権の取得や譲渡等における取引価額が時価（Open Market Value）と乖離する場合、税務当局の担当官は、当該取引価額について税務上の調整を行うことが出来るとされた。上述の取扱いは、関連会社間取引だけでなく、第三者との取引も対象となり、2016年3月25日以降適用されている。

本稿の内容が読者の皆様のシンガポールでのビジネス活動に少しでも有用なものになれば幸いである。

**執筆者氏名**

岸 賢一郎（きし けんいちろう）

**経歴**

慶應義塾大学商学部卒業後、2001年10月より監査法人トーマツ（現、有限責任監査法人トーマツ）の東京事務所にて約6年間国内監査業務に従事。その後、BDO税理士法人（日本）にて約4年半、国内及び国際税務業務に従事。2012年5月以降、BDOシンガポールにて税務マネージャー兼ジャパン・デスクとしてシンガポール進出を目指す日系企業等に対する会社設立、法定監査、税務申告、M&A、会計業務等に関するコーディネーション業務を提供中。日本国公認会計士

**執筆者氏名**

笠井 麻友（かさい まゆ）

**経歴**

一橋大学商学部卒。2002年10月より中央青山監査法人および新日本有限責任監査法人の東京事務所にて約7年間監査業務に従事。2009年よりBDO税理士法人にて約7年間、国内税務、移転価格税制やその他の国際税務サービス、会計業務サービスを提供。2016年8月よりBDOシンガポールにて勤務。日本国公認会計士

## シンガポールのポピュラー音楽について

Kaicoh Pte Ltd  
Director  
中垣 幸世



### はじめに

皆さんは、シンガポールのオリジナル音楽を聞いた事がありますか？世界的なスターや日本のアーティストのシンガポール公演を観た事があるという方は多くいらっしゃると思いますが、シンガポールのアーティストのコンサートに行った事がある、あるいはCDを購入、楽曲をダウンロードした経験があるという在星日本人は少ないのではないかと思います。

私は1972年に初来星、シンガポールで育ち、この国の音楽に慣れ親しんで来ました。ここでは、私自身の体験、またシンガーソングライター、音楽プロデューサーとしての視点から、この国のポピュラー音楽をご紹介します。本稿が、皆さんがシンガポールの音楽の世界に興味を持つきっかけになれば嬉しいです。

### シンガポールのポピュラー音楽の黎明期

シンガポールの若者がプロの音楽バンドを形成し、ローカルの人気を得るようになったのは1960年代初頭にさかのぼります。当時のローカルバンドはアメリカやイギリスのポップスのカバーを主体に、イギリスの兵舎やナイトクラブ、ダンスホールを中心に演奏していました。また、Radio Malayaがタレント発掘を目的にスタートしたラジオ番組“Talentime”が、Victoria Memorial Hallにおける公開ショーを経て、1964年よりテレビで放送開始、歌手やミュージシャンのコンテスト番組として人気

を博し、バンドブームが加速しました。その中で、カバーだけではなくオリジナル曲も発表して、人気を得ていたのは、The Quests, The Cyclones, The Trailersといったポップロックバンドで、中でもThe Questsのオリジナル曲“Shanty”は、それまでシンガポールチャート12週連続で第1位であったThe Beatlesの“I should have known better”に代わり、初のNo.1に輝きました。多民族の国らしく、英語の楽曲を歌いながら、マレー語、マンダリン、タミル語でも歌うバンドにそれぞれ分かれ、ブリティッシュポップとサイケデリックロックの影響を受けた“Pop Yeh-Yeh”と呼ばれるマレー系ジャンルも生まれ、A Ramli, The Siglap Five, The Rhythm Boys等が活躍しました。

バンド音楽と並行して、ソロの中華系ポップスも人気があり、Chang Siao Ying, Sakura Teng, Rita Chao, Lena Lim等が根強い人気を得ました。

1965年にシンガポールが独立してからは、シンガポールに駐留していたイギリス軍が撤退し関連サービスも消滅傾向になり、ドラッグに繋がる事を恐れ、ヒッピー文化の悪影響を防ごうと、いわゆる“Yellow Culture”を排除しようとする政府のキャンペーンが強まり、欧米の影響を大きく受けているバンドミュージックは衰退傾向にありました。また1970年代にかけて、長髪禁止令が敷かれ、Bee Gees, Led Zeppelin, 日本の喜多郎さん等が、長髪ゆえに入国を許可されず公演をキャンセルしたのは有名な話です。ハードロック禁止、ナイトクラブで支払うタックスの高騰、バンドが活躍出来る場は限られ、表現が規制されてラジオ等で放送禁止になる

楽曲も多く、1970年代はオリジナルの音楽が生まれにくい環境でした。

## シンガポール独自の音楽文化 - 新謡 (Xinyao)

1980年代に、国民に愛された「新謡」(新加坡歌謡 - シンガポール歌謡曲) というジャンルがあります。台湾のキャンパス・フォークソングの潮流を受け、1970年代後半、南洋大学の学生が中心となってマンダリンの歌をミュージカルに置き換えた事から始まったシンガポールの中華系ポップスです。1980年代、学生達が自己表現の為にマンダリンで曲を作り、新謡ユニットを組んで学校の中でパフォーマンスし、表現の場は学校からコミュニティーセンターへと広がり、多くの新謡コンサートが行われました。1983年にはSingapore Broadcasting Corporation (SBC現Media Corp) は、週1回30分の新謡のラジオ番組を始め、新謡作品は、マンダリンのTVドラマの主題歌にもなりました。SBCは、年1回行われるマンダリンの歌のコンテストに新謡歌手部門、新謡作曲部門を導入、ここからスター歌手やシンガーソングライターが生まれ、新謡アルバムが次々に発売、コンサートの規模も拡大して行きました。

新謡歌手、新謡シンガーソングライターの代表格には、Eric Moo、Thomas Teo、Dawn Gan、Liang Wern Fook、Pan Ying、Roy Loi、Billy Koh等が居て、彼らは後に、現在アジアのMandopop (Mandarin Pop中華ポップス) の大スターとなるシンガポールのアーティストKit Chan、Stefanie Sun、JJ Linを育て、楽曲を提供しています。

1986年には、新謡文化の発展、振興のために、Young Songwriters' Societyが設立され、それまでコミュニティーセンターが開催していた年1回行われる新謡フェスティバルを主催するようになり、1987年にはSing Music Awards (新謡の音楽賞) がプログラムに導入されました。

新謡ブームは1990年代に後退するものの、2000年にはまた復活、現在もリユニオンコンサートやフェスティバルが開催されています。40代、50代のシンガポリアンにとっては、自分達の青春時代の音楽として郷愁を感じるようで、コンサートや

フェスティバルは、回数こそ減っても毎回客席は満員。1980年代に一世を風靡したマンダリンフォークソングは、若い人々にも人気があります。



本年8月27日に開催された、新謡リユニオンコンサートの模様。

《明天34》回到最初・新謡演唱會 Organized by 弹唱人制作室 - TCR Music Station Photo taken on 27 Aug 2016 ©All Rights Reserved.

## Dick Leeの登場

各言語別に音楽ジャンルが分かれていたシンガポールで、民族融合、様々な音楽要素をミックスし、まるで、Lee Kuan Yew初代首相の国策を音楽の世界で実現しようとしたのが、日本でも馴染みのDick Leeです。Dickは、1956年生まれの今年60才。本年8月にはThe Star Theatreで3,500人を集めて、還暦のお祝いコンサートを開催したシンガポールの大スターです。広東系華人の母親とマレー系の血が入っている父親を持つプラナカンで、前述の歌手のコンテスト番組Talentimeにも出場し、早くからオリジナル曲を作り続けましたが、世間の理解を得られず、ファッションにも情熱を注いでいたDickは1980年代にファッションデザイナーを目指してロンドンに留学しました。そこで、アジア人としてのアイデンティティーに目覚め、「シンガポリアンのオリジナル音楽」とは何かを追求し、独自の音楽を創り出しました。1989年に彼が発表したアルバム“The Mad Chinaman”は、京劇の衣装にメイクという衝撃的なCDジャケットで、政府による急激な英語教育の普及で、英語しか話せない、マンダリンを話す事が出来ない自分自身を「狂った中国人」と揶揄したアルバムはアジアで大ヒットしました。彼を日本に紹介した、当時朝日新聞学芸部の

篠崎宏氏は、この作品をこう表現しています。「インドネシアやマレーシア、インド、中国の様々な音楽文化の伝統や遺産を縦横に取り込みながら、それらをポップスやロック、ジャズの文脈の中に再生させて現代のアジアに生きる我々のノスタルジーとデジャヴを誘い、同時にアジアの音楽文化の幅広さ、奥深さに気付かせてくれる作品」。この表現でアルバムに興味を持たれた方はぜひご試聴下さい(笑) “The Mad Chinaman”の成功以後、次々にアジアンコンセプトのアルバムを発表。Dickの成功を機に多くのアジアのアーティストが日本進出を果たしました。Dickは、シンガーソングライターとしての活動に留まらず、音楽プロデューサーとして多くのアーティストに楽曲提供、ミュージカル音楽も手掛け、シンガポール独立記念式典National Day Paradeのクリエイティブ・ディレクターを4度務める等マルチな才能を発揮し、国内外において20以上の音楽賞を受賞しています。



SJ40 記念事業「Singapore Food & Culture Festival 2006」における Dick Lee 氏トークショー ©2006 Kaicoh Pte Ltd

### National Day Parade (NDP) テーマソング

シンガポールは国歌“Majulah Singapura”以外に、1980年代以降、国への帰属意識の促進や、国民の統一、団結を呼びかける目的で、ナショナルデーにテーマソングを制作しています。最初に発表された曲は、1984年、自治政府発足25周年を記念して発表された“Stand Up for Singapore”です。“Stand Up for Singapore”は、同年9月には、オーケストラバージョンにアレンジされ、ナショナルスタジアムで27,000人の観衆を前に、

New York Philharmonic Orchestraが演奏、翌月にはSingapore Symphony Orchestraも演奏しました。歌で国の建国記念日を祝うという事を楽しむ国民を見て、政府は次々とナショナルデーテーマソングを発表します。次ページにあるのは、これまでに発表されたナショナルデーソングの一覧表です。

特筆すべきなのは、最初の作品から3番目の作品までを制作しているのは、シンガポリアンの作曲家ではなく、カナダ人のHugh Harrison、政府が米系広告代理店マッキンエリクソン社に依頼して作曲者を決定、国の最初のテーマソングを外国人に発注するというシンガポールらしいエピソードがあります。また、1998年と2004年に2回起用されているDick Lee氏作詞作曲による“Home”は、それまでのNDPテーマソングに代表される「国の統一」を直接的に表現する歌詞と国歌調のメロディーに比べ、通常のポップスとしても堪能出来るような美しいメロディーと叙情的な歌詞で大人気となり、国民に最も愛されるNDPテーマソングとなりました。アジア通貨危機直後で、人々が落ち込んでいる時期にバラードは国民の心に響き、独立30年を越え、曲のタイトルに“Singapore”が入らなくても“Home”と聞けば、誰もが「シンガポール」を思い浮かべる時代に入りました。以後、NDPテーマソングは毎年作られるようになり、数が増えてくるとその楽曲の質の低下も囁かれるようになり、2014年は新曲を作らず、過去の楽曲のメドレーという形を取る事もありました。しかし、「音楽」には人や心を繋ぐ力が確かにあり、その事を十分に理解し、国策に取り入れているシンガポール政府には脱帽します。

### 2000年以降のシンガポールのポピュラー音楽

Mandopop（マンダリンポップの略語）と呼ばれる、中華系ポップスター、Kit Chan、Tanya Chua（デビューはEnglish pop中心）、JJ Linを筆頭に、2004年から3シーズン放送された歌手のコンテスト番組“Singapore Idol”より生まれたマレー系アーティストには、Taufic BatisahやHady Mirza、Sezairi Sezaliが、英語系では、Corrinne MayやOlivia Ong（後にMandopop中心に転向）、タミル系では、2005年より

年	楽曲名	作曲者名	作詞者名	歌手名
1984年	"Stand Up for Singapore"	Hugh Harrison	Hugh Harrison	-
1986年	"Count on Me, Singapore"	Hugh Harrison	Hugh Harrison	Clement Chow
1987年	"We are Singapore"	Hugh Harrison	Hugh Harrison	Jonathan Tan Teck Meng Roslinda Baharudin Robert Fernando Anne Weerapass
1990年	"One People, One Nation, One Singapore"	Jeremy Monteiro	Jim Aitchison	-
1998年	"Home"	Dick Lee	Dick Lee	Kit Chan
1999年	"Together"	Ken Lim	Ken Lim	Evelyn Tan and Dreamz FM
2000年	"Shine on Me"	Jim Lim	Jim Lim	Mavis Hee and Jai Wahab
2001年	"Where I Belong"	Tanya Chua	Tanya Chua	Tanya Chua
2002年	"We Will Get There"	Dick Lee	Dick Lee	Stefanie Sun
2003年	"One United People"	Joshua Wan	Joshua Wan	Stefanie Sun
2004年	"Home" Remix	Dick Lee	Dick Lee	Kit Chan and JJ Lin
2005年	"Reach Out for the Skies"	Elaine Chan	Selena Tan	Taufik Batisah and Rui En
2006年	"My Island Home"	Joshua Wan	Joshua Wan	Kaira Gong
2007年	"There's No Place I'd Rather Be"	Jimmy Ye	Jimmy Ye	Kit Chan
2008年	"Shine for Singapore"	Benny Wong	Benny Wong	Joi Chua and Hady Mirza
2009年	"What Do You See?"	Electrico	Electrico	Electrico
2010年	"Song for Singapore"	Corrinne May	Corrinne May	Corrinne May
2011年	"In a Heartbeat"	Goh Kheng Long	Hareesh Sharma	Sylvia Ratoneil
2012年	"Love at First Light"	Iskandar Ismail	Paul Tan	Olivia Ong and Natanya Tan
2013年	"One Singapore"	Elaine Tan	Selena Tan	Sing A Nation choir, comprised of 68 ordinary Singaporeans
2014年			None	
2015年	"Our Singapore"	Dick Lee	Dick Lee	JJ Lin
2016年	"Tomorrow's Here Today"	Don Richmond	Don Richmond	53A

ナショナルデーテーマソングリスト (出典: Singapore Infopedia - National Day Songs)

スタートしたタミル系歌手のコンテスト番組“Vasantham Star”の最初の優勝者である Shabir 等が活躍しています。シンガポールはマーケットが小さく、歌番組もなく、コンサート会場やライブハウスも少ない事から、歌手達は歌う言語のより大きな市場へと拠点を移してしまう傾向があり、シンガポール独自の音楽がなかなか育たない現実がありました。しかし、インターネットを通して世の中に情報を発信する事が容易になった昨今、セルフプロデュースに長けているシンガポリアンは、YouTube、Facebook、ストーリーミング配信等を通して、自身の音楽を上手に発信しています。シンガポールのミュージシャンは基本バイリンガル、トライリンガル以上の人も多く、シンガポールを拠点に、各国を飛び回り、それぞれの国のアーティストと共演、音楽制作を難なくできるのが強みです。コミュニケーション上手で柔軟、異文化対応能力が非常に高いです。

インディーズシーンの代表格には、バンドであれば、The Observatory、The Steve Mcqueens、

Aspidistrafly、ソロであればInch ChuaやCharlie Limが活躍、四季のないシンガポールで育ちながら、非常に微妙なニュアンスの音楽を表現、彼らは日本ツアーも行っています。インディーズを飛び出し、メジャーレーベルと契約し、今、シンガポールで旬なバンドと言えば、The Sam WillowsとGentle Bonesでしょう。The Sam Willowsは、YouTubeから火が付き、海外でもライブ経験を積み、今年7月に初めてのフルコンサートをシンガポールで開催、SentosaのHard Rock HotelにあるThe Coliseumで、2,500名を集客しました。Gentle Bonesは、複数のメンバーで構成されているバンドのような名前ですが、ヴォーカリストであるJoel Tanのアーティスト名で、今年6月に、メジャーデビューコンサートをEsplanade で開催。1,600人収容のConcert Hallを、チケット発売開始からたった10日で完売させ、翌日に追加公演を設け、またもや即座に完売。ローカルのアーティストとしては、初めてのEsplanade Concert Hall 2デイズライブを成功させました。The Sam WillowsやGentle Bonesは、音だけを聴くと、シンガポリアンとは



分かりません。無国籍なサウンドです。

その一方で、The TENG Ensembleというバンドは、ピアノ、チェロ、ギター、琵琶、笙、カウンターテナーのヴォーカルという西洋と中国の楽器の編成で、楽曲もシンガポールの中国、マレー、インドの要素をミックスし、多国籍なサウンドを表現するアーティストもいます。The TENG Ensembleも8月、初のEsplanade Concert Hall公演を満杯にさせました。

上記の3つのバンドは、私もコンサートに足を運びましたが、インディーズの時から応援して来たコアファンがきちんと居て、彼らの全てのオリジナル曲を大きな声で一緒に歌い、目をキラキラさせてアーティストを見つめていました。ローカルのアーティストをサポートする若者が多い、逆に言えば、ファンになる、応援したくなる逸材が増えて来たわけで、大変喜ばしい事だと思います。国が独立して51年、シンガポールの音楽シーンも熟成して来て、世界的な活躍が期待出来るローカルのアーティスト達に心からエールを送りたいと思っています。



シンガポールの音楽賞COMPASS Awards 2010にて。シンガポールの音楽プロデューサーとアーティスト達。

©2010 Kaicoh Pte Ltd

### シンガポールにおける日本の音楽

日本の音楽は、1960年代からシンガポールに存在していて、とは言っても日本語の歌がそのまま流れていたわけではなく、華人歌手が日本の楽曲をマンドリンでカバーして歌っていました。「骨まで愛して」、「銀座カンカン娘」、「こんにちは赤ちゃん」、

「時の過ぎ行くままに」、「北国の春」といった楽曲は年配のシンガポリアンは大好きで、中には元々は日本の曲と思っていない人達も多かったです。SBC (Singapore Broadcasting Corporation) は、日本語放送を認めておらず、最初に「NHK紅白歌合戦」がシンガポールのテレビで放送されたのは、1981年1月24日の事でした。厳しい放送規制があり、歌番組においても、歌手の髪型から服装、歌詞にいたる迄、細部に渡ってチェックされ、編集した上での放送です。私はこの放送を観ておりますが、松田聖子さんが「青い珊瑚礁」、八代亜紀さんが「雨の慕情」を歌った回です。衝撃的だったのは、長髪禁止令ゆえ、長髪の男性歌手が適正対象となり、映像にモザイクのような修正が入りました。初めての紅白は、ローカルの視聴者の度肝を抜いたようで、「超一流水準の日本の歌番組」と各紙面が絶賛しました。衣装や舞台演出が大変評価されたようです。80年代は、アニメやゲームを筆頭に日本のポップカルチャーが大量に入って来て、私も学校帰りにインベーダーゲーム等でよく遊びました。日本の音楽としては、安全地帯が圧倒的な人気で、玉置浩二さんの創り出す繊細なメロディーは、アジア人の共通の郷愁を誘うようで、後に香港や台湾のスターがこぞってカバーし、アジアで大ヒット、シンガポールにも多くのファンが居て、玉置浩二さんを尊敬しているローカルのミュージシャンは多いです。2010年にインドアスタジアムで行われた安全地帯のコンサートには5,000名が集結、ほぼ全員の観客が日本語の歌詞を一緒に歌っていました。

1990年代は、日本の紹介番組「ジャパン・アワー」が1991年よりTV放送開始、日本のテレビドラマは、1980年代より「おしん」や山口百恵さんの「赤いシリーズ」等が放送されていましたが、1990年代は多くの日本のテレビドラマが放送され、その主題歌が国民に浸透しました。“Say Yes” (101回目のプロポーズ)、“ひだまりの詩” (ひとつ屋根の下)、“ラブ・ストーリーは突然に” (東京ラブストーリー) 等がそうで、後に主題歌を歌う歌手のシンガポール公演にも繋がりました。

2000年代初頭は、J-Pop全盛期で、浜崎あゆみさん、安室奈美恵さん等は音楽のみならず、その

ファッションをまねるシンガポールの若者が増え、ヒーレンショッピングセンターは、コギヤルの聖地と呼ばれ、浜崎あゆみさんのそっくりさん等が横行していましたが、2010年頃からの韓流ブームで、その人気はK-Popに取って代わられました。シンガポールの音楽賞は、“Most Popular K-Pop Singer”等を部門に設置、毎年、K-Popアーティストは、10,000人規模でのコンサートをシンガポールで行っています。

現在、日本の音楽は、アニメ人気による、アニメフェスティバルの定期開催は周知の事実ですが、ここから派生して、アニメの主題歌を歌う事で知られたアーティスト、またシンガポールで開催されるフェスティバル（主にジャズ）等に出演して人気を得て、定期的にシンガポールでコンサートを開催するアーティストが増えていますので、今後に期待したいと思います。

## 終わりに

シンガポールのポピュラー音楽を、独立以前の1960年代よりご紹介して参りましたが、いかがでしたでしょうか？本稿に記載したアーティストの音楽、NDPテーマソングなど、ぜひYouTube等で試聴してみてください。シンガポリアンとのコミュニケーションにきっとお役立て頂けると思います。

最後に僭越ながら、シンガポールで育った日本人音楽プロデューサーの私としては、アジアでは絶大な人気を誇るシンガポールのアーティストも日本での知名度はほとんど無く、日本を抜きにしたアジアツアーを実施している事、また日本のアーティストのシンガポール公演はあっても、シンガポールのアーティストとのジョイント、コラボレーションコンサートが少ない事を非常に残念に思っております。これは、それぞれのコンサート制作の手法の違いや、両国の共同制作を可能にする音楽的な知識や技術を持った人材が少ない事、またそれを積極的に行いたいと思う人も少ないと思われます。

日本とシンガポールが国交を樹立して50周年を迎えた今年、ただ日本の文化を一方的にシンガポールに紹介するのではなく、相互交流、融合する事に

よって新しい文化的価値観を創出する、そういった発展的な文化交流事業が二つの国の間で行われる事を切望しており、私自身も微力ながら貢献したいと思っております。

### 執筆者氏名

中垣 幸世 (なかがき さちよ)

### 経歴

東京生まれ、シンガポール育ち。シンガポール移住44年。法政大学文学部英文学科卒。英語言語学を専攻、卒論のテーマは「シングリッシュ」について。コモンズ株式会社、博報堂シンガポール社の二社で営業として国際広告・国際イベント事業に従事。日星文化交流事業を多数手掛ける。独自の「シンガポールセミナー」は、人材研修プログラムとして、多くの在星日系企業で好評を博している。シンガポール航空広告史上唯一の日本人キャンペーンモデル。「Sachiyo」というアーティスト名で、音楽家、音楽プロデューサーとしても多くの実績を持ち、日星音楽親善大使としても認知されている。本年11月30日に開催する、日本とシンガポールのトップアーティストのコラボレーションによるコンサート「SG-JP Musix Mix 2016」をプロデュースする。

## 失敗しないスタートアップコミュニティとの関わり方 ——語られることのなかったスタートアップコミュニティの真価を探る

Memom Pte. Ltd.  
Founder, CEO  
米岡 和希



画像引用元: JTC

### はじめに——アジアのシリコンバレー Blk71

シリコンバレー。そこは、アップルやグーグル、フェイスブック、Uber、Airbnbなど、世界的に有名となったテック企業を育てた街です。世に存在しないビジネスモデルをつくり、数年でビジネスを売却し、何十億、何百億ドルもの売却益を得る日を夢見る起業家を魅了してきました。

シンガポールにご在住の皆さんの中には、遠い世界のことと思われる方もいるかもしれませんが、この小さな都市国家にも、国が誇るアジア版シリコンバレーが存在するのです。その規模と実績はまだシリコンバレーには遠く及ばないものの、年々確実に近づいてきています。ソーシャルゲームのGarenaのバリュエーションが30億USドルを超え、Grab Taxが26億ドルのバリュエーションで今年新たな資金調達を終えました。また、Lazadaは今年4月、アリババに10億USドルで経営権を譲渡しました。

Billion Dollar スタートアップが皆無だった過去から、ここ最近になってようやく大物が現れるようになったのです。

アジア最大のスタートアップ育成施設がシンガポールにあるということをご存知でしょうか。2011年にオープンしてからBlk 71（ブロックセブンティーン）という愛称で親しまれ、2015年に新スペースを拡張させたのを機にLaunch Padと呼ばれるようになりました。

このLaunch Padは、MRT Circle LineのOne North駅近く、Ayer Rajah Crescent沿いに立地しています。もともと1970年代に軽工業向けに開発された工業団地でしたが、2010年までには取り壊しの決定が下されていました。Launch Padの始まりは、取り壊しが決まったのと同じ頃、まったく別の場所で、メディア管轄機関であるMedia Development Board (MDA)、シンガポール国立大学の起業家育成を行う部門であるNUS Enterprise、そして

## 第1章 スタートアップとは？

SingtelのベンチャーキャピタルであるSingtel Innov8が、ともに「シンガポール中に散在しているテクノロジースタートアップグループを1か所に集め、シナジーやスケールを図りやすくする環境を作る」ことを目標に掲げ、起業家の集うスペースの開設を模索し始めたことにあります。この三者は取り壊しの決まっていたBlk71のことを聞きつけ、取り壊しに待ったをかけ、リノベ後の2011年に晴れてBlk71としてオープンさせました。

立ち上げ時からコミュニティ形成に主眼が置かれていたため、シナジーが起りやすいよう、異なる顔ぶれが混在して入居しています。起業家に対しては、コワーキングスペースと独立したオフィスとがあり、スタートアップ初期の単独の起業家から50人くらいまで成長した企業など、様々なステージやニーズに対応したスペースを提供しています。投資家サイドであるベンチャーキャピタルも複数のオフィスを構えています。横断的にコミュニティの活性を図るものとして、スタートアップに関連するセミナーやワークショップ、ハッカソンなど様々なイベントが毎週のように、時期によってはほぼ毎日開催されています。

このような、2011年オープン以来の取り組みの効果が証明されたのを受け、2015年初めに、新たにBlk73とBlk79が開設されました。これにより、現在は、従来のBlk71の規模から2倍に拡大し、500企業2000人を収容する施設としてLaunch Padが運営されています。

私はシンガポールでスタートアップの立ち上げを2013年から行っており、Blk71に2年以上在籍しています。この記事では、シンガポールのスタートアップエコシステムにおける内部者の立場から、スタートアップに興味を持つ方々向けに、スタートアップのコミュニティが効果的に機能している理由を社会的な視点から解明し、企業あるいは個人として関わりを持つ際には、どうすればスタートアップコミュニティに存在感を持って参加することができるのかのヒントをご提供したいと思います。

まず、スタートアップとは何でしょうか。一般的な起業家と「スタートアップの起業家」とは何が決定的に異なるのでしょうか。また、日本で言われる「ベンチャー」とはどう異なるのでしょうか。

スタンフォード大学教授でスタートアップ関連のロングセラーの本の著者でもあるSteve Blankによると、スタートアップは「再現可能で急拡大できるビジネスモデルを追求するために造られた組織」と定義しています。

フォーブス誌の記事では「成功が保証されていない中、未知の解決方法を探求し問題解決を目指す企業のことである」というNeil Blumenthalが表現したものを引用しています。

世界で最も影響力を持つスタートアップインキュベーターであるY Combinatorの創業者であるPaul Grahamは、「スタートアップは急成長を遂げられるように造られた企業である」と定義しており、それに加えて前出のフォーブスの記事で、「創業5年のスタートアップはあり得るが、10年経過するとスタートアップとは呼びにくいだろう」というコメントを寄せています。

創業からの経年数、従業員の数、売上高などで定義を図ろうとするケースも見かけますが、スタートアップの定義は人により様々です。スタートアップの定義だけで一つの記事ができてしまうので、前述の引用や他の記事、またスタートアップの内部者である私自身の認識からまとめると、以下の通りになります。

- スタートアップは問題解決と急成長をゴールとしている企業
- 二次的目標としてエグジットを強く意識
- 問題の解決方法は未知なので、成功の不確実性が非常に大きい
- 再現可能なビジネスモデルを作り上げることで急拡大が可能
- 急成長を遂げるために必然的にテクノロジーを活用するケースが大多数

日本で言われる「ベンチャー」と同義と思われるケースが多いですが、若干含む範囲が異なります。ベンチャーの中に含まれて、スタートアップではない企業の例を挙げてみましょう。国内外ともによく見られるケースとして、中小規模のシステム開発会社を例にとります。これまで労働集約的にクライアントのシステム開発案件をこなしてきた中で、納品した製品の中で商品化可能と考えたものがあり、それを商品化してカスタマイズの労力を減らし、収益の安定化を図ったとします。この企業は日本で言われる「ベンチャー」と呼べますが、スタートアップと呼べない理由は、未知の解決方法による問題解決を図ることに重大なリスクを取っていない、というところが決定的に異なるからです。

## 第2章 10社中9社は潰れる——スタートアップの難しさ

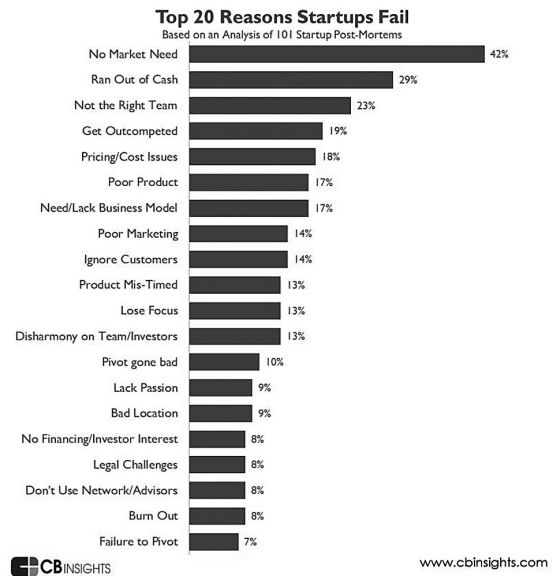
一旦スタートアップを起業すると、今日は商品リリースがうまくいってシャンペンでお祝いしていたのに、翌日には重要な社員が辞めると言い出して修羅場を迎える、というように、急速に激しくアップダウンする精神状態が続くのが日常的です。それで、起業のことをジェットコースターに例え、“emotional roller coaster”と描写することがよくあります。

“Nine out of ten startups fail (10のうち9のスタートアップが失敗に終わる)”というフレーズが、スタートアップ界隈でよく使われるように、大半のスタートアップは成功しないということが周知の事実であり、たとえ結果的に成功したスタートアップであっても、そこに至るまでには同様に難局を乗り越えなければならない過程が存在し、起業家は気持ちのアップダウンの連続を避けることはできないのです。

では、起業家が苦しむ要因は何でしょうか。起業家が特にサポートを必要とする分野は何なのか、起業家が失敗する理由を集計したデータからヒントを探ってみましょう。

失敗を経験したことのあるスタートアップ起業家にアンケートをとり、彼らのビジネスが失敗した理由を集計したデータがCB Insightsより公表されて

います。このデータはフォーチュン誌やフォーブス誌の記事にも引用されています。それによると、スタートアップの失敗要因としてプロダクト、資金繰り、チーム、競合環境、価格設定がトップ5に挙げられています。



グラフ引用元：CB Insights

プロダクトをリリースしてみたら十分な需要がなかったという要因がトップです。次いで、資金繰りの手詰まり、第3位が創業者間の人間関係の問題、第4位が競合にシェアを取られてしまったということ、そして第5位が需要と利益率のバランスのとれた価格設定に失敗したということとなっています。事業がスタートアップに該当するか否かにかかわらず、起業が失敗に終わる理由として、これらはごく典型的であるといえるでしょう。しかし、資金繰りを差し置いて「ユーザーに必要とされる商品ではなかったこと」、また、営業チャネル開拓に関わる問題を差し置いて、「チームの問題」が失敗要因の上位に挙がるのは、マーケットにまだ存在しないビジネスモデルで、未知の問題解決方法を追求するのが前提のスタートアップならではの理由ではないでしょうか。

### 第3章 スタートアップの「商品開発力」が最大のリスク要因

スタートアップに必要とされるのは売れる（使われる）商品です。しかし、偶然の産物として作られた売れる商品が必要なのではなく、ユーザーの抱える問題とニーズを理解し、それに合わせて戦略的に売れる商品をつくれる「商品開発力」を備えていることが大前提となります。なぜなら、前述した通り、スタートアップは事業をスケールする必要があるからです。

事業をスケールするには、同じ商品を異なるユーザー層をターゲットに提供する方法（例：Dropboxが技術者向けに当初開発した製品を、技術者ではない一般消費者向けに拡大する）、最初の商品から拡張させてアップセルを図ったり、拡張部分からの需要を取り込む方法（例：アマゾンが扱う商品の種類を本だけから他へ拡大する）、あるいは、異なるマーケットに持っていく方法（例：シリコンバレー発のUberがアジア諸国でもサービスを展開する）、という3つの方法があります。スケールを図る度にユーザーのニーズに合わせて商品を修正あるいは作り変える必要があり、そのプロセスを繰り返してスケールし続けられる体制がなければ、最初の商品に限られたユーザーに提供するだけで終わってしまい、事業を長続きさせることは難しくなるでしょう。

大半の起業家は限られた手持ち資金でスタートアップを開始するため、スタートアップ初期段階の限られたリソースで「商品開発力」を備えることは至極難題です。初期の商品開発には、顧客との対話力・理解力、商品設計力、プロトタイプを作るまでの開発力、顧客の問題の仮説をつくり検証する力、などが必要になります。しかし、初めて起業する人にとって、このすべてを創業者単独でやり遂げることは難しい場合がほとんどです。

そして、この初期段階からカバーしなければならないことが多分野であるからこそ、仕事を分担しアイデアをぶつけ合えるチームの存在が、開発力の面から見ても非常に重要になるのです。

そこで、たとえば、技術面でよくわからないことを専門知識のある人に気軽に聞く、顧客へのアプローチ方法を同じ顧客層へサービスを提供する他の

起業家からアドバイスをもらう、プロトタイプを安く早く作れるフリーランスの開発者を他の経験者から紹介してもらう、また一緒に創業チームの一員として同じ目標を持って長期的にとともに闘っていきける仲間を知人経由で探すなど、スタートアップネットワークの助けを借りることで補えることが多く存在するのです。

### 第4章 インフォーマルなつながりがスタートアップを助ける

ソーシャルキャピタルという概念があります。アメリカの政治学者のロバート・パットナムは「人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を高めることのできる、『信頼』『互酬性の規範』『ネットワーク』といった社会組織の特徴」と定義しています。

わかりやすくソーシャルネットワークでたとえると、まだ一度も会って話したことがないが、どうしても話してみたい人がいると想定して、フェイスブックで検索した結果、自分とその人の間に共通の友達がたくさんいると分かったとします。しかも、その友達の多くが自分と近い関係の友達ばかりだったとしたら、その会いたい人にも初回からある程度の信頼感を持って話しかけられると思います。

一方で共通の友達があまりおらず、過去に一度話したことがあるかどうかの知人が間に入っているだけの人にアプローチするとなると、まずその薄い関係の共通の知人ルートを頼るのが厳しく、またそのルートを使って話しかけられたとしても、その人との信頼関係はゼロから作り上げる必要があります。内在する個人同士の蜘蛛の巣状のネットワークを濃く築けていればいるほど、その特定のネットワーク上においては、まだ直接話したことのない人同士でも助け合いを起こしやすくなる、というのがソーシャルキャピタルの概念です。

スタートアップのエコシステムは、まさにこのソーシャルキャピタルが起業家にとって利用しやすいように効果的に機能している環境だと考えてよいと思います。

## 第5章 データから読む——ソーシャルキャピタルの効果

シンガポール国立大学（NUS）のWong Poh Kam教授が率いるチームが、起業家関連に特化したリサーチ機関であるEndeavorと協力して行った調査“*The Role of Entrepreneurial Networks: Insights from the Singapore Tech Entrepreneur's Network Map Project*”の結果が2016年7月末に発表されました。

その結果はおもしろいことに、シンガポールのエコシステムでは、年を追うごとに人々のコネクションが濃くなり、蜘蛛の巣の糸が色濃くなってきていることが図表から確認できるようになりました。2008年までに設立されたスタートアップ間では、この調査で8本のコネクションの線しか見当たらないのが、次の年代である2009-2012年までに設立された企業を含めると100本近くの線に増え、さらに最近の2013-2015年までに設立された企業を含めると、数え切れない数の線で混み合った図表が仕上がっています。

1990年代からシンガポール政府はスタートアップへのサポートを開始したものの、現在のようなスタートアップエコシステムの土台が構築され始めたのは2000年代後半に入ってからです。最初のスタートアップ専門のメディアSGEntrepreneursが2005年（2013年にTech in Asiaが買収）に立ち上がり、続いてe27が2006年、Tech in Asiaが2009年にそれぞれ登場し、スタートアップを盛り上げる役割を果たしています。また、大規模なスタートアップイベントが同じ頃から開催され出しました。NEXUSが2007年に、Demo Asiaが2012年にそれぞれ開催され、現在も続いているイベントではe27とTech in AsiaがそれぞれunConference（現在名Echelon）、Startup Asia（現在名Tech in Asia）という名でスタートアップカンファレンスをそれぞれ2008年と2012年から開始して、今に至っては近隣都市にも拡大し毎年開催しています。2011年にBlk71がオープンし、2012年に、もう一つのメジャーなコワーキングスペースThe Hubがオープン、政府からの補助金額も拡大し、2011年から2015年までの間にリサーチ、イノベーション、起

業へ160億シンガポールドルの補助金が分け与えられました。また、Y Combinatorをモデルとしたアジア初のインキュベーションプログラムJFDI Asiaが始まったのは2010年です。

この調査データからわかることは、Blk71もまだスタートしていなかった時期は、起業家同士の協調がまばらだったことです。それが、コワーキングスペース、メディア、スタートアップカンファレンス、インキュベーションプログラムなど、スタートアップを活性化するプレイヤーが増え、起業家人口自体も増え始めることで起業家同士の助け合いが増加し、スタートアップエコシステム全体として効果的に協調環境が機能するようになったということがわかります。

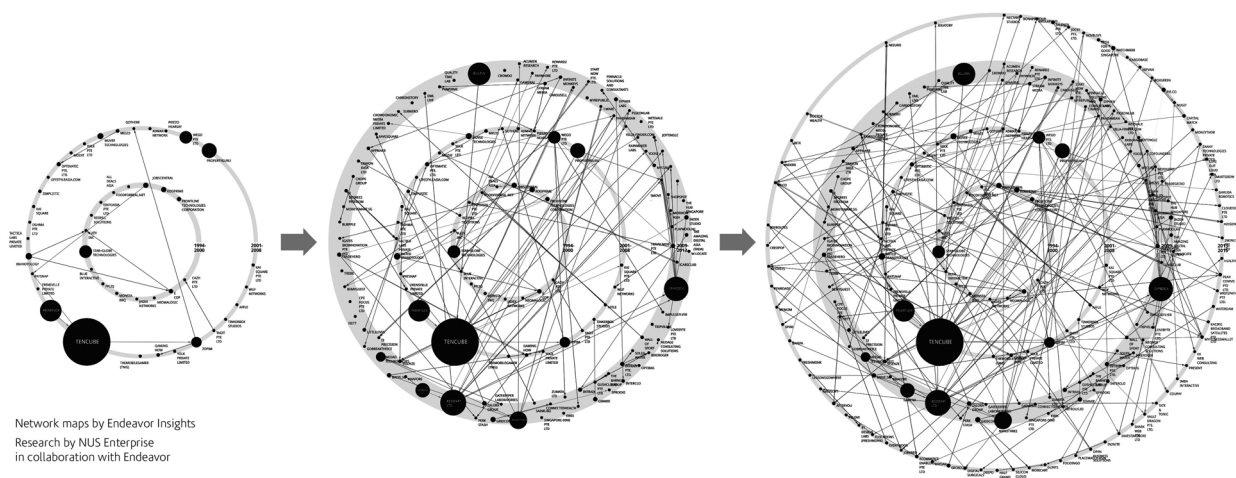
その他にも、過去に起業した人がメンターや投資家として次世代の起業家をサポートしたり、直接的なサポートでなくても、起業経験者がロールモデルとして次世代の起業家にインスピレーションを与える、というコミュニティの中のいわゆる「先輩」が「後輩」を助ける構図が読み取れます。

スタートアップエコシステムが熟成されていくにつれ、早期に成功した起業家が、新参の起業家をメンターや投資家として助けるという資金と知識のサイクルが生まれ、同時に、早期に起業して（成功をおさめたか否かには関係なく）初めのビジネスからリタイアした起業家が、後に第二のスタートアップを始めたり、あるいは新しいスタートアップの主要従業員として雇用されるという人材のリサイクルが生まれており、まさにこれが「エコシステム」が意味する事象が実際に起こり始めている印といえるでしょう。

## 第6章 コミュニティの効果、具体例——私のケース

私たちは現在、家族向けに写真共有や整理が簡単にできるモバイルアプリを提供していますが、私は2013年に、このビジネスの原型であるビジネスモデルを持って会社を設立しました。その後、ビジネスモデルは何度も変わり、今のビジネスモデルに至ったのですが、まだ起業も決心していなかった時から現在に至るまでに、どのようにスタートアップ

## GROWTH OF THE ENTREPRENEURIAL LINKS IN THE TECH ECOSYSTEM



図提供：Endeavor Insights、調査機関：NUS Enterprise in collaboration with Endeavor

※図は情報提供元から承諾を頂いた上で加工を施しています。

## 図表解説

こちらの調査では335名の起業家に個別にインタビューを行い、次の5つのタイプのコネクションが、過去からの現在までの他のスタートアップに存在するかを質問して得られたデータを線でマッピングした図で表しています。

まず、回答者の運営する各スタートアップ会社を、会社設立年代別に分けたグレーの円上に紺色の丸印で落としていきます（内側から第一円：1994-2000年、第二円：2001-2008年、第三円：2009-2012年、第四円：2013-2015年）。

次に、回答者と他のスタートアップとの間に、次の5タイプのコネクションが存在する場合にそれぞれ線を引いていきます。

### (1)メンターシップ

回答者AがAAという会社を現在起業していて、AAを立上げ運営する際にメンターシップを他のスタートアップBBの起業家から得られていれば、AAとBBの間にオレンジ色の線が引かれます。

### (2)インスピレーション

Aが他の起業家からインスピレーションを得て起業することを決めたということがあるれば、そこにピンクの線が引かれます。

### (3)投資

Aが他の起業家から投資を受けたことがあれば、そこに黄緑の線が引かれます。

### (4)他のスタートアップ起業経験者による起業

Aが過去に別のスタートアップ会社AA'を起業したことがある場合、AAとAA'の間に紫の線が引かれます。

### (5)スタートアップ出身者（元従業員）による起業

Aが過去に別のスタートアップ会社CC'の従業員だった場合にはAAとCC'との間に青の線が引かれます。

最後に影響力のあるスタートアップ企業の紺色の丸印を影響力の度にあわせて大きくサイズを調整します。

※ 当記事上では色が印刷されない関係上、わかりにくくなっていると思います。http://TechSG.io より元資料を確認することが可能です。



コミュニティに助けられてきたかを、スタートアップコミュニティの効果の具体例としてご紹介しましょう。

### 1. 起業を決める前：インスピレーション

私はそれまで企業人としてしか働いた経験がなく、漠然とした起業への興味を持っていたものの、「いずれどこかで起業」程度しか考えていませんでした。そこから背中を押されたのは、間違いもなく起業家の先輩方からの話を直接聞いたことがきっかけです。

2011年にINSEADのMBAプログラムに参加したのですが、INSEADは起業家育成に力を入れている学校でもあり、多くの起業家を輩出しています。それで2011年から2012年にかけて、INSEADの卒業生であるRed Martの共同創業者、さらに、Propertyguruの共同創業者を含むシンガポールに拠点を置く起業家と直接話す機会が多くあり、そこからインスピレーションを受けました。

インスピレーションで特に強調したい部分は、「私にもできそう」と思えたことです。それまでは「企業でマネジメントの経験をもう少し積んでからでないと」などと思っていたものですが、先を進んでいる身近な起業家から、駆け出しの時期の泥臭い出来事や失敗談などを直接聞くと、「皆初めは手探りなのだから、私もやりながら学ぶ姿勢でよいのだ」と自信を持てるようになりました。

### 2. アイデアステージ：オープンフィードバック

アイデアをいくつか見つけ、実際にそれがビジネスとしての価値があるのか、それを起業家の集まるイベントで知り合った人たちに片っ端から話し、どう思うかフィードバックをもらい、アイデアに磨きをかけていきました。この段階では、こうしたカジュアルなフィードバックをオープンに出し合える環境に助けられました。また、起業家のイベントで知り合った人々から知った情報で、アクセラレーションプログラムであるFounder Instituteのことで知り、そのプログラムに参加しました。Founder Instituteに参加するメンターから有用なフィードバックをもらい、クラスメートと意見交換し合うこ

とでアイデアの磨きをかけていき、同時にFounder Instituteという共通項をもつ仲間と、メンターとして参加していた方々との人脈を広げることができました。

### 3. パイロットテストステージ：顧客へのアクセス

プロトタイプを作る前に、システム開発を必要としない形で実際の顧客に写真整理のサービスをパイロットテストとして提供しました。この際、女性起業家の集まりを通じて、まだほとんど開拓できていなかった顧客へアクセスできるようになり、彼女たちから顧客視点のフィードバックを得られるようになりました。また、女性起業家のグループから女性起業家のメンターにも出会うことができました。

### 4. プロトタイプステージ：技術的アドバイスと技術者へのアクセス

アイデアを決め、プロトタイプを作る段階では、まだ他にチームメンバーがいなかったため、技術者をアウトソースする必要がありました。その時にはすでにBlk71のコワーキングスペースを使用していたので、同じスペースにいる技術系のことがよくわかる人たちに相談しつつ、アウトソースする技術者の推薦も受けることができました。

### 5. 資金調達ステージ：投資家へのアクセス

まだ出資を受けていませんが、資金調達活動を進めており、メンターを通じて紹介してもらったり、コミュニティ内の知り合いにつなげてもらうことで投資家へ話す機会をもらっています。

### 6. その他：メンタルケア

第2章でも起業家の試練として触れた通り、私自身も起業を開始してから何度も気持ちのアップダウンを経験しています。人が辞める時などは特に精神的な打撃が大きく、その辛さをわかってくれる起業仲間と話すことでメンタルケアを行っています。

追加として、スタートアップコミュニティに内在する特定のグループに所属することで、コミュニティからの助けをより求めやすくなると思われま

す。私の例では、前述のFounder Instituteのつながり、Blk71ではNUS Enterpriseが運営するコワーキングスペースを使っていたのでそこでのつながり、メンバーとして所属している女性起業家グループCRIBおよびFemale Foundersからのつながり、そして、INSEAD卒業生のつながり、これらが私からスタートアップコミュニティへ張られる蜘蛛の巣の糸、すなわちソーシャルキャピタルのつながりを強くしているものだと分析します。

## 第7章 女性起業家

女性起業家は今でもまだ少数です。前述のNUSとEndeavorによる調査においても、回答者が属するスタートアップのうち、女性の創業者が一人でも含まれる割合は13.7%でした。私の肌感覚でもスタートアップの起業家に女性が多いとはいえません。特に既に売却経験がある、あるいはビジネスをスケールした実績のある女性起業家が実に少なく、そこからメンターや投資家になってくれる人を見つけることは至難の業です。

ソーシャルキャピタルの概念の中に、個々のネットワーク内の絆を強くするものとしてボンディングキャピタルという要素が定義されています。起業家社会はシンガポールでも男性中心の社会ですが、私の経験上、女性があからさまに差別されることはまったくと言ってよいほどありません。しかし、軽く誘い合って食事をしたり、飲みに行ったり、週末の時間を過ごすなどのカジュアルな付き合いからボンディングが生まれますが、そうした付き合い方は同性同士の方がしやすいというのが自然の掟であり、起業家社会で男性同士のカジュアルな付き合いに女性が自然と除外されてしまうという意味で、実績のある起業家や投資家、メディアといった力を持つプレイヤーとのコネクション構築で劣勢に立たされるという事実はあると思います。

ただ第5章の延長で考えると、今のシンガポールのスタートアップエコシステム全体が効果的に機能するに至るまでにたどってきた経緯と同様、女性起業家の数、女性の成功事例、女性の投資家の増加とともに女性の実力者が増加することでクリティ

カルマスを迎えば、女性に効果的なメンタリングや投資などが活発に行われるようになることが期待されます。

### 最後に——どのように起業エコシステムに参加していけるのか

Blk71に在籍して2年以上になりますが、その間に日本から視察に来られた多くの方々を案内させていただきました。日本に限らず世界の多くの企業がイノベーションによるビジネス成長の道を探っており、その一環でスタートアップが注目されていることを日々実感します。

そこでスタートアップエコシステムに参加したいと考えている個人や企業に一つのアドバイスとしていえることは、スタートアップネットワークに張られている蜘蛛の巣状に絡む人々に自ら多数の伏線を広く張っていき、それぞれの先に様々なバリューを提供し続けていく視点が重要だということです。「ソフトなつながり」は顔のある属人的なつながりでしかあり得ないので、企業として参加する場合も、個人レベルでそれを実現する必要がある、自らネットワークを開拓していくか、すでにネットワークを強く持っている人材を引き込む努力が必要です。

### 参考文献

- Garena バリュエーション、Lazada 経営権譲渡  
Newley Purnell. "Southeast Asia Startup Scene Is Sunny, Investors Say", 2016-6-3  
<http://www.wsj.com/articles/southeast-asia-startup-scene-is-sunny-investors-say-1464951113>
- Grab Taxi バリュエーション  
Jon Russel. "Uber rival Grab is raising at \$2.3B valuation, reportedly burning \$35M a month", 2016-8-4  
<https://techcrunch.com/2016/08/04/grab-burn/>
- Blk71の歴史:  
Blk71 ホームページ  
<http://www2.blk71.com/about-us/history>
- TC Launch Pad ホームページ  
<http://www.launchpad.sg/>
- スタートアップ定義:  
Natalie Robehmed. "What is a startup?", 2012-12-16  
<http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#64916ab54c63>

- Alyson Shontell. “This Is The Definitive Definition Of A Startup”, 2015-1-1  
<http://www.businessinsider.sg/what-is-a-startup-definition-2014-12/#2bF4yIDxdiMtmvYs.99>
- スタートアップの失敗要因：  
CB Insights. “The Top 20 Reasons Startups Fail”  
<https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>
- Neil Patel. “90 % Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10% ”, 2015-1-16  
<http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#3df80c1e55e1>
- Erin Griffith. “Why startups fail, according to their founders”, 2014-9-25  
<http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>
- Vic Lance. “Top 20 Reasons Why Startups Fail [Infographic]”, 2016-3-2  
<http://www.forbes.com/sites/groupthink/2016/03/02/top-20-reasons-why-startups-fail-infographic/#48922981a180>
- シンガポールにおけるソーシャルキャピタル調査結果：  
NUS Enterprise & Endeavor. “The Role of Entrepreneurial Networks: Insights from the Singapore Tech Entrepreneur’s Network Map Project”, 2016-7  
<http://TechSG.io>

**執筆者氏名**

米岡 和希 (よねおか わき)

**経歴**

大学生時代にアメリカに交換留学、以来グローバル思考を身につける。東京で投資ファンドやファイナンシャルアドバイザーにおける経験を経てMBA取得のために来星。INSEAD卒業以降起業活動を開始。Memomを創業し、子育て世代の家族向けに写真整理が整理できない悩みを解決するアプリを提供。また本業以外に、投資・起業経験や起業家ネットワークを生かしたアドバイス・サポートを提供。更にトークイベントPechaKucha Night Singaporeの運営も手がける。津田塾大学卒、INSEAD MBA及びUS CPA保有。

## 優良外資企業に見る不正防止環境整備 —不正業務手続き、営業秘密漏えい—

J-DESK PREMIUM PTE. LTD.  
DIRECTOR  
上中 淳行  
EXECUTIVE FELLOW  
立入 健太郎



上中 淳行



立入 健太郎

### 1. はじめに

平成27年5月1日から施行された日本の会社法は海外子会社を含む企業集団の内部統制の重要性を企業に改めて求めている。制度構築の重要性は誰もが認めるところであるが、特に海外現地法人の実務的な制度運用の実効性確保については多くの難しい問題をはらんでいる。多民族多宗教の人材を登用するに一步先じた外資企業はどのような環境整備を行ってきたのであろうか。本稿では米国企業で30年以上の経験を持ち、シンガポールに19年以上在住するExecutive Fellowを中心に当社チームが実務ノウハウの一端をご紹介しますものである。

### 2. 外資企業におけるコンプライアンスの位置づけ (性弱説)

我々の経験によれば、多国籍のオペレーションを持ちながら有効なコンプライアンス管理を行っている外資企業の共通規範として参考となる次の3つが挙げられる。

#### ① 不正や逸脱行為は個人の問題ではなく組織の問題である。

コンプライアンス対策に成功している企業は、人間行動における性弱説を基本にしている。人間が誘惑に負けやすいことは古今東西問わず歴史が物語っている。誘惑に負ける人間は確かに問題を引き起こすが、そのような人間を処罰しリプレースを連れてきても同じようなりスクは残る。そうであるならば、人間が誘惑に負けやすいという「性弱説」を前

提に組織的な仕組みを作りサポートし合ってはどうかという考えが外資企業でいち早く生まれた。この考え方によれば、不正を誘引する環境を放置しておくことは従業員を誘惑し不正行為をそそのかすことと同じだという考えに立ち、企業の責任として追及する。

#### ② 不正を誘引するプロセスや環境改善により防止できる。

たとえばあなたが東南アジアのある国でサブコントラクターを営んでいる場合、同業者が元請業者から受注するに当たり、その国の慣習に従って元請担当者に金品を贈答していることや、元請業者主催の一定の会食会や催事の参加を余儀なくされていることを知れば、あなたの担当者はどうしてもそのようなアプローチを取らざるを得ない。そのような場合、性弱説に立つ企業は問題に直面する担当者を孤立させない仕組みを取る。一つの取り組みとしては、金品の要求を受けた場合の対処方法と報告経路を予め決めておくことである。更に、営業成績を上げたいためにそのような対処方法や報告経路を無視して独断で進める場合に備えて相応の処罰の内容を明示し、相談すべき相手又は部署を明確にしておくのである。

#### ③ 人は信じて、仕事は確認せよ。

この規範に関しては個人的な思いがある。内部監査人として海外子会社の管理を担当していた時、その会社の出納課長が人格者で、仕事もテキパキとこなしていたことから帳簿差異に関しての銀行間振替の説明を鵜呑みにしてしまった。次の内部監査の時にも同様の取引があり、質問と回答を確認するにと

どめた。果たして、この出納課長は長年にわたり多額の預金を私的流用していたことが発覚した。人を見て安易に信頼してしまい、帳簿記録と銀行記録の突合せのフォローを怠ったことが発覚を遅らせる一因となった。業務のチェックは手続書に従い内部資料だけではなく第三者が作成した資料を客観的に分析することを義務づけ、確認事項を怠らないことが肝要と今更ながら肝に銘じたことを思い出す。そして、その手続きチェックもローテーションを講じて二重三重に行うことが必要である。

### 3. 不正行為（不正業務手続、データ改ざん）の背景

我々の関与した外資企業では不正の属性についての研究も進んでおり、勤続3年以内の従業員による不正件数が最も多く、前職との倫理レベルやプラクティスの違いもしくは仕事のプレッシャーによる不正行為が殆どという分析結果がでている。そして不正行為を招く要素として「動機」、「機会」、「正当化」の3つを掲げ下記のように整理している。

動機	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職務上のプレッシャー</li> <li>• 評価・処遇に対する不満</li> <li>• 経済的困窮</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 容易な操作 – 管理の不備</li> <li>• 低い発覚の可能性 – 記録が無い、検査・監査がない、複雑で担当者以外による発見困難、以前に行ったが問題とならなかった</li> </ul>
正当化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不明確な不正の基準</li> <li>• 業務のためなら僅かな逸脱は常識という誤解</li> <li>• 周りもやっている – 職場での誤ったプラクティス</li> </ul>

では、これらの要素に対してどのような対策を講じているのであろうか。

「動機」に関しては経済的困窮が原因である事案は思ったほど多くなく、職務上のプレッシャーが問題となるようである。ある調査によれば優良企業における不正行為は比較的勤続年数の短い従業員が仕事上のプレッシャーを誰にも相談できずに単独で抱え込み、相反する要件を同時にマネージし切れずに一方を優先し、他方を軽視して虚偽報告やデータ改ざんなどの不正行為を犯したケースが多いといわれる。これに対しては複数の課題を同時に処理しなければならない時に、不正行為を避けながらどのように直近の業務を遂行すべきか実例をもとにしたケーススタディ・トレーニングを実施している会社がある。管理職に対しても、実践的にどのような指揮命令が不正行為を誘発するプレッシャーとなるのかを理解させ、現実的な解決案に導く指導監督能力を開発させるプログラムを用意している。

「機会」については業務プロセスや環境を見直し、内部統制を強化することにより最小化を図るのが一

般的である。経営方針・業務ルール、経営および業務の有効性・効率性及びリスクマネジメントの要素を実践的に内部統制に組み込む努力をしている。

「正当化」に関しては誤った知識、理解、慣習を改善することにより対応している例があり、倫理ポリシーと行動基準を定め、事例を示し明確に伝えることに腐心していた。ケーススタディを中心としたトレーニングを毎年実施し、透明性ある情報交換を上司と部下が行うことで互いに逸脱できない歯止めが生まれ、職場環境の改善につなげている。

### 4. 営業秘密と日常業務での管理

営業秘密に関し、日本における不正競争防止法など各国の法律論的な定義や取り扱いは別途法律専門家に譲り、下記では我々が関与した外資企業の営業秘密への不正アクセスと日常業務での対応を紹介する。いかに基本的事項が大切かお分かり頂けるだろう。

営業秘密への不正アクセスとそれを許す環境には  
次のようなものがある。

営業秘密へのアクセスの典型	アクセスを許す環境
退職者によるデータ持ち出し（事前コピー）	機密保護の不備 <ul style="list-style-type: none"> <li>外部記憶装置等へのコピー制限不備</li> <li>大量コピー、印刷、外部転送が自由</li> <li>不十分なシステム及び物理的アクセス管理</li> <li>社員の低い意識レベル</li> </ul>
委託先における情報漏えい	委託先管理の不備 <ul style="list-style-type: none"> <li>委託先への過度の信頼</li> <li>報告書類のみに依存</li> </ul>
サイバー犯罪 - 標的型攻撃	情報セキュリティ意識と対策の不備 <ul style="list-style-type: none"> <li>不審メール、添付ファイルの不用意な開封</li> <li>事故対応手順の不備</li> </ul>
顧客データ、クレジットライン一覧、価格表、見積書、	営業担当者のノートPC、スマホでの保存 <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスファイル標準管理手順の不徹底</li> <li>標的型攻撃 - 外部転送制限の不備</li> <li>PC盗難対策の不備</li> </ul>
CADデータ、品質管理データ、生産計画データ	共用PC、事業所共用フォルダーでの保存 <ul style="list-style-type: none"> <li>アクセス権制限の不備</li> <li>共用PC、共用ID管理の不備</li> </ul>
製品図面、生産手順書、品質管理簿 *書類	物理的アクセス管理の不備 <ul style="list-style-type: none"> <li>管理台帳の不備</li> <li>キャビネットの未施錠</li> <li>キャビネットの鍵および保管庫管理の不備</li> <li>重要機密書類アクセス記録の不備</li> </ul>

上記に対する日常業務での対策は以下のとおりである。

営業秘密へのアクセスの典型	日常業務対策
退職者によるデータ持ち出し（事前コピー）	機密保護管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>外部記憶装置に対する規制</li> <li>大量コピー等に対する監視、規制</li> <li>物理的アクセスに対する監視、規制</li> <li>入社時教育、定期的全社員教育の徹底</li> <li>退職手続き、面接の実施</li> <li>* 秘密保持契約効力継続の告知</li> </ul>
委託先における情報漏えい	委託先管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>委託先にて自社内と同等もしくはそれ以上の情報保護が行われているかの調査</li> <li>質問票、事業所視察を含む定期的評価</li> </ul>
サイバー犯罪 - 標的型攻撃、	情報セキュリティ管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな脅威、リスクの再評価</li> <li>不審メール等に対する定期的社員教育</li> <li>システムセキュリティの定期的第三者評価</li> <li>侵入、漏えいに対する緊急対策手順</li> </ul>
顧客データ、クレジットライン一覧、価格表、見積書、	ファイルとエンドポイントの情報保護 <ul style="list-style-type: none"> <li>ファイル単位の保護*</li> <li>ノートPCの保護強化*</li> <li>サーバー上での集中厳格管理</li> <li>*暗号化等ツールによる</li> </ul>

CADデータ、品質管理データ、生産計画データ	厳格なアクセス管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>• フォルダのアクセスを必要最小限の担当者のみ限定</li> <li>• 共用IDの禁止</li> <li>• 極秘データは内部ファイアウォールで保護された特別サーバー上に暗号化し保存</li> </ul>
製品図面、生産手順書、品質管理簿 *書類	物理的アクセス管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理台帳 表題、分類、部署、責任者、保管場所、鍵保管場所、アクセス許可、複製鍵情報等</li> <li>• キャビネット原則常時施錠</li> <li>• 定期的インベントリーチェック</li> <li>• 重要機密書類へのアクセス記録</li> </ul>

伝統的な方法ではあるが我々の経験では営業秘密管理の基本は鍵を掛けることと言える。そしてその鍵の数や所在もしっかりと管理することである。

書類、図面、金型などはキャビネットに収め使用時以外は施錠する。デスクの引き出しも同様に徹底する。特に中小規模の組織ではシンプルで実行可能な手順が肝要である。鍵の共用は基本的に禁止し責任の所在を明確にする。もちろん、キーボックスは日常施錠する。

システムセキュリティ（ファイアウォール、侵入検知等）対策については専門家の知見に委ねるが、フォルダのアクセスやファイル保護の管理はそれぞれの情報管理者の責任である。文書、図面、プレゼン用テンプレートファイルに情報分類表示を設け、機密レベルに応じた情報分類を必ず表示するようにする。このような表示に基づくフォルダを管理していれば、容易に情報インベントリーを作成することができる。フォルダへのアクセスは必要最小限の従業員に限定するのが基本である。外部へ送信する価格見積書など機密情報を含むファイルはパスワードで保護するのが原則となる。

これから情報管理を始めようとする企業にとっては手間の掛かる手続きに思えるかもしれない。しかし、今まで労力を掛けずに事故に合わなかったのは単に幸運が続いたと考えるべきだろう。着手し易い方法として、例えば機密レベルを4つほど講じて、高い情報については表示と厳格なアクセス管理をシステム上のみならず物理的にも実施することで有効な情報管理をしている企業があるので参考にしてはどうだろう。社内にある全ての情報を秘密扱いとするのは非現実的であり、係争になった場合も「有効

な秘密情報管理が行われていた。」と立証するのはかえって難しいとされる。

### 5. 実効性ある管理を行うための仕組みと運営、制度の維持

実効性ある管理を行うための仕組みとして外資企業では既存組織を横断する包括的な取り組みを講じ、自己評価（Self-Assessment）及び内部監査により検証している。

自己評価では、その評価自体を同一の指揮命令系統にない部署同士による評価（Peer Review）の導入も有効とされる。自己評価結果に基づき、計画、実行、評価、改善のPDCAサイクルを再構築し、問題・懸念事項の追跡と全社レベルの定期的な再評価の実施を行っている企業があるので参考になるだろう。

内部監査部門には十分な権限が付与され、影響力が確保されていなければならない。小規模な組織においては十分な人材を内部監査部門に確保しておくことは極めて困難であるため、監査は親会社の監査部門や外部の会計事務所に依存するのが一般的である。

### 6. 日系企業にとっての課題

これまでの考察をもとに海外子会社をもつ日系企業にとっての課題として以下の項目をあげてみた。

#### ① コンプライアンス・オフィサーの養成

後述する駐在員のローテーションを考えるとコンプライアンス・オフィサーの養成は重要である。理想的には独立性を確保する為に専任者を選定し、他の業務との利益相反を回避する。法務部と連携して

法的規制や要求項目を分析した結果を事業運営に有効に生かし、現場に徹底させるGRC（ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス）リーダーとなるべき人材の育成が必要である。そのような育成方法としては外部コンサルタントや法律事務所の支援を受けながら経験と知識を積み重ねていくのが現実的な方法である。

## ② 職場の組織的な不正・隠ぺいへの対応

アジアにおける文化やビジネス習慣は大きく変わって来た。更に、個人情報保護、SOX、J-SOXなどの法規制によりますます欧米式GRCが求められるようになった。シンガポール、東南アジアにおいても経営者、管理職、従業員各々が不正を容認しない文化を育てることが必須である。上司に対しても間違っていることには、「No」といえる慣習を職場で率先して実践を貫くリーダーシップが健全な企業文化醸成の鍵となる。

## ③ 管理する駐在員のローテーション

日本人駐在員管理職が短期間のジョブアサイメントであることが一般的な現地法人では、部門業務のキーパーソンが業務の一部の実態や重要顧客とのプロセスを管理職に明かさずに囲い込むことが見受けられる。彼らに説明を求め、質問をしても、話をそらし実態を把握しきれない場合、企業にとっては潜在的なリスクである。そのリスクが肥大化する可能性があることを懸念しつつも、本社への帰任の時期が迫ってくれば何ら手を下さずに後任者に引き継ぐことがある。そのため、外部コンサルタントを活用し、コンプライアンス・オフィサーと連携し、リスク管理を徹底する体制を講じる必要があるであろう。

これまで見てきた外資企業の取り組みは、取り立てて目新しいものではないかもしれない。しかしその仕組みを多民族多宗教の組織で徹底して運用することが重要であり、そのコミットメントこそが現地日系企業に求められているのである。

### 執筆者氏名

上中 淳行（うえなか あつゆき）

### 経歴

監査法人トーマツ、Deloitte Australiaでの約10年の経験を経て金融情報会社フィスコの創業メンバーとして2006年大証ヘラクレス上場。20年間経営管理業務に携わったのち、J-DESK PREMIUMをシンガポールに創設し、本年10月Moores Rowland会計事務所のアジア・パシフィック・メンバーファーム構築に参画。

### 執筆者氏名

立入 健太郎（たちいり けんたろう）

### 経歴

シティバンク東京支店入行後IT Security/Control/Governance担当、シンガポール駐在アジア太平洋地区情報セキュリティオフィサー歴任。デュボン転職後アジア太平洋地区情報セキュリティオフィサー、SOX、コンプライアンス、営業秘密保護、リスクマネジメント、プライバシー/レコードマネジメント、内部外部監査対応担当し、米国企業で30年以上の経験をもとにJ-DESK PREMIUMのコンプライアンス・サービスに参画。シンガポール在住19年。





# 業界プラス1 エンジニアリング

## 地域統括会社のエンジニアリングビジネス

Mitsubishi Heavy Industries Asia Pacific Pte Ltd (MHI-AP)  
 Managing Director  
 中山 喜雄



### 1. MHI-APの沿革と地域統括拠点

#### (1) 旧MIES (Mitsubishi Heavy Industries Engineering & Services Private Ltd.) のエンジニアリング事業

MIESは、2010年10月に東南アジア・中東地区の環境・化学プラント案件を主体としたエンジニアリング事業会社として設立されました。設立後2～3年は、EPC事業立上げを目指した創成期と言えますが、2013年6月にMIES社長に就任したときから変革期が始まりました。MIES社長就任にあたり、MIESの存在意義を含めて、どんな会社であるべきかよく考えました。MIESが三菱重工にとって意義のある会社であるためには、①本邦がやらないことをやって儲ける会社、②本邦の先駆けとして先進的なビジネスモデルをやる会社、③本邦のリソースに頼らない自立した会社、の3つが必要だと強く思いました。

その後、2014年10月にアジアパシフィック総代表室とMIESは統合して、アジアパシフィック地域統括

会社MHI-APとして生まれ変わることになりました。三菱重工の地域統括会社は、コーポレート部門が中心になって役務対価で事業支援するのが従来の姿でしたが、自前のエンジニアリング部隊を使って自ら事業経営をやる新しい地域統括会社として、MHI-APが誕生したわけです。そして、三菱重工が目指すグローバルプラットフォームの海外拠点の一つとして、MHI-APは位置付けられました。(図-1参照)

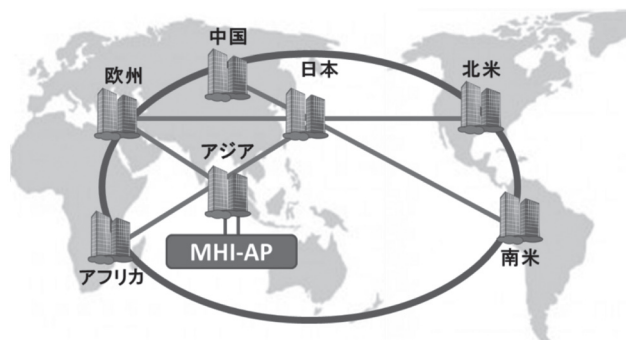
#### (2) 3つのシェアドサービス

MHI-APは、地域統括会社として、3つのシェアドサービスを本邦事業部門及び域内MHIグループ会社に提供しています。1つ目は、通常の地域統括会社が行うコーポレート支援です。MHI-APのコーポレート支援機能を強化すべく、総務・人事・法務・経理・ITなどの各グループを設立するとともに、研究開発機能強化のためにGlobal Research & Innovation Centerも設立しました。2つ目のシェアドサービスは、財務支援です。金融子会社であるMCP-AP (MHI Capital Asia Pacific、後述) を併設して、MHI-APと一体運営しながら、域内キャッシュプーリングによる資金効率化とともに、資金面での事業支援も行います。3つ目がMHI-AP最大の特徴であるエンジニアリング支援による当社グループ全体の海外事業拡大です。

#### (3) MCP-AP (MHI Capital Asia Pacific) によるGCM (Global Cash Management)

三菱重工のアジア金融子会社MCP-APは、2014年1月にMHI-APに併設されました。地域事業から

図-1 グローバルプラットフォーム



創出されるC/F（Cash Flow）の受け皿になる仕組みが、MCP-APによるGCMです。地域で稼いだC/Fは本邦への配当ではなく、域内キャッシュプーリングを通じて集約され、そして、地域に再投資したり、他地域に对外投资することで、グローバルにC/Fを回すことができます。また、集約したC/Fを本邦に融資することで、本邦の有利子負債削減にも貢献しています。

## 2. MHI-APエンジニアリング事業の特徴

### (1) サービス事業の強化

MIES設立時の事業目論見では、急速に事業規模を拡大する計画になっていましたが、現状では、まだその半分もできていません。ただし、MIES設立当初の利益目標は達成しました。事業規模は達成できていないのに、利益目標を達成できた理由は、サービス事業の強化です。冒頭に述べた“①本邦がやらないことをやって儲ける会社”の答えがサービス事業でした。本邦の化学プラント事業部門は、規模の大きいEPC（Engineering, Procurement and Construction）プロジェクトを中心に対応していますので、MHI-APは、売上のわりに手間のかかるアフターサービスに軸足を置きました。地の利を生かして、顧客密着型のソリューションビジネスをこまめにフォローした結果、安定利益を生むベースロードになりました。MHI-APでは、このサービス事業の強化によって、安定した財務基盤を構築するとともに、次に述べる投資余力を創出しています。

### (2) ビジネスモデルの変革

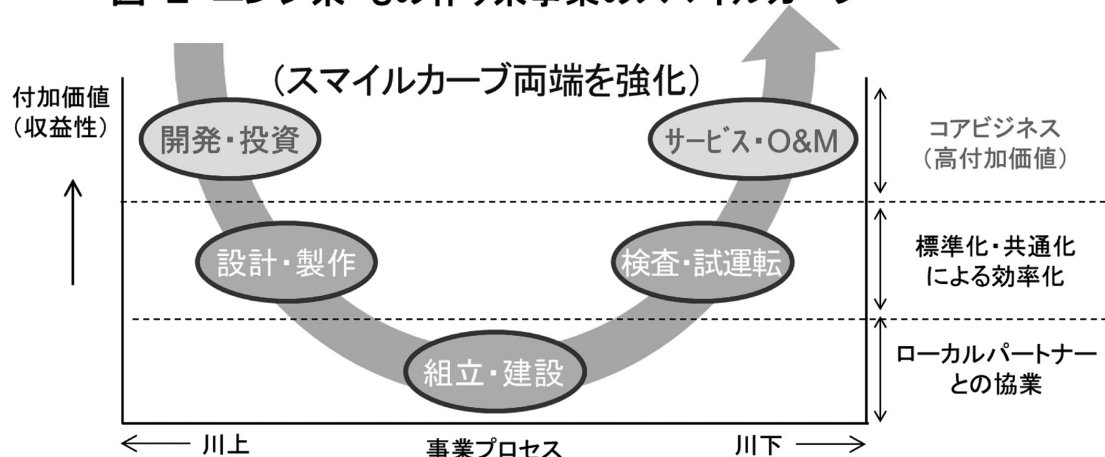
MHI-APが、“②本邦の先駆けとして先進的なビジネスモデルをやる会社”になるための成長戦略は、事業スマイルカーブの上流（開発・投資）と下流（サービス・Operation & Maintenance、以降O&M）を強化することでした。従来の売切りのEPC事業だけでなく、上流の開発・投資と下流のサービス・O&Mによって、収益性・成長性を向上させながら、地域で稼いだC/Fを地域に再投資することで地域に根差した企業を目指すことです。（図-2参照）

どんな事業も投資なくして成長はなく、投資対象は、技術・事業だけでなく、次に述べる多国籍ベースの優秀な人材の登用も含まれます。

### (3) National Staff化の推進

社長就任時のMIESは、日本人が運営するエンジニアリング会社でしたが、現在のMHI-APのエンジニアリング部隊は、National Staff（NS）が運営しています。冒頭に述べた“③本邦のリソースに頼らない自立した会社”にするためには、社員のNS化は必須でした。MHI派遣者の帰任のたびに、本邦からの交代要員の再派遣はしないで、多国籍ベースで優秀な人材を現地採用してきました。その結果、2～3年で部長・グループ長を含めてNS中心のエンジニアリング部隊を構築できました。3～4年で帰任するMHI社員ではなく、NS中心の事業体制を構築することで、経営の継続性を確保しています。一方、シンガポールの人件費は高いので、コスト競争力を維持するために、詳細設計はマニラ支店に任せています。

図-2 エンジ系・もの作り系事業のスマイルカーブ



### 3. 今後の課題

#### (1) 本邦事業部門との連携強化と事業拡大

MHI-APが、今後も成長していくためには、本邦事業部門からの信任が不可欠です。現状、MHI-AP単独で受注・遂行できているのは、改造サービス中心の中小EPC工事ですが、MHI-AP単独で大型プロジェクトを受注・遂行できる実力・実績を身につける必要があります。幸い、この3年間はサービス事業強化によって、安定した財務基盤の構築と十分な手元資金を確保できましたので、成長に向けて必要な方策を打っていきたいと思います。

#### (2) 経営改革・事業拡大の両立と具体的方策

シンガポール赴任時に、現社長からは、“三菱重工のまねはしないで、従来の古い慣習や考え方にとらわれずに新しいことにチャレンジをなさい”と言われましたので、本邦ができないような思い切った経営改革をやりながら、事業拡大を目指そうと心に誓いました。経営の透明性とスピードを高めるために、有言実行・言行一致・スピード重視で経営改革を推進してきました。すでに説明済の内容もありますが、下記はその一部です。

(BU：Business Unit)

- ・サービス事業強化による収益性向上（サービスBU設立、サービス支援チーム設立、サウジ現法設立）
- ・クロスドメインの事業体制構築（エンジニアリング機能共有化、環境設備BU設立、水BU設立、ITSBU設立）
- ・NS中心の事業体制構築（エンジニアリング部門のNS化、NS副社長採用、グローバル人事制度導入）
- ・エンジニアリング機能強化（多国籍ベースの優秀な人材の登用、マニラ支店設立）
- ・コーポレート機能強化（企画総務・人事・法務・IT・経理の各グループ設立、域内シェアドサービス提供）
- ・財務支援機能強化（財務部設立、アジア金融子会社設立、キャッシュプーリングによる資金効率化）
- ・研究開発機能強化（Global R&Iセンター設立、政府機関・大学との共同研究スタート）
- ・事業開発機能強化（事業開発G設立、開発・投資

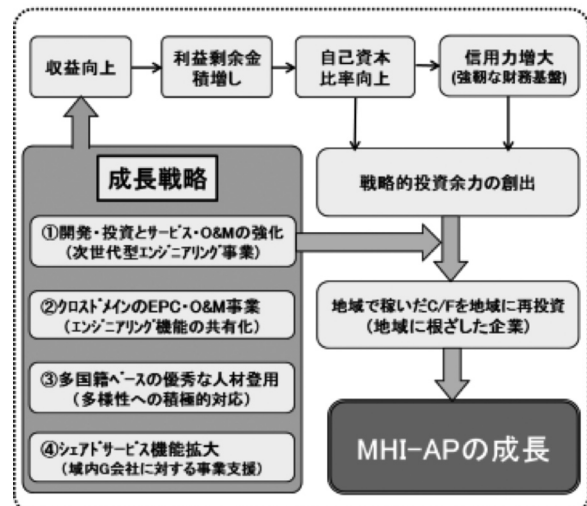
対応力強化)

- ・地域統括機能強化（MIESと総代表室の統合、域内拠点の子会社化、各拠点との連携強化）

#### (3) MHI-AP成長概念図

MHI-AP目指す成長戦略を概念図（図-3参照）に纏めました。海外の地域統括会社において前例のない挑戦を続けるのは容易なことではありませんが、一つひとつ着実に成果を上げることで、社内外でMHI-APのビジネスモデルに対する認知度と信用力を上げていきたいと思います。その結果として、三菱重工のグローバル化の先駆けになればと願っています。

図-3 MHI-AP成長概念図



#### 執筆者氏名

中山 喜雄 (なかやま よしお)

#### 経歴

香川県出身。1983年東京大学工学系研究科修士課程修了、三菱重工業入社。入社以来、一貫して海外プラントビジネスに従事し、クウェート、中国等での現地経験を積む。米国三菱重工環境システム事業部長、本社資金部次長を経て、2013年4月よりMitsubishi Heavy Industries Engineering & Services Private Ltd. (MIES) 社長に就任。2014年11月、MIESの地域統括会社化に伴う社名変更により、Mitsubishi Heavy Industries Asia Pacific Pte. Ltd. (MHI-AP) 社長に就任、2016年9月まで在星。2016年10月、執行役員グローバル財務部長に就任。趣味は、テニス、ジョギング、水泳、スキューバダイビング。

# 「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：2016年8月25日（木）19：00～21：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：計24名

1	留学生	Mr. Chow Chee Yong		武蔵野第2期（1998年、撮影専門）
2		Mr. Kwah Meng Ching		武蔵野第4期（2000年、建築専門）
3		Mr. Josh Liaw		早稲田第8期（2003年）
4		Ms. Sakinah Binte Mohd Khalid		早稲田第17期（2012年）
5		Ms. Joanna Ng Sue Ann		早稲田第20期（2015年）
6		Ms. Linnah Tan		早稲田第21期（2016年、9月出発）
7		Mr. Roy Lim		早稲田第21期（2016年、9月出発）
8		Ms. Huang Baoyi		APU第1期（2013年）
9		Ms. Lim Huimin		APU第2期（2014年）
10		Mr. Alvan Tay Wei De		APU第3期（2015年）
11	来賓	Mr. Yee Jenn En		JUGAS President
12		Mr. Loong Chee-Yuh		JUGAS 1st Vice-President
13	留学生制度生委員会	委員長	加藤 英明	双日アジア
14		副委員長	郡司 典子	キヤノン・シンガポール 株式会社
15		前副委員長	小西 謙作	キヤノン・シンガポール 株式会社
16		委員	江川 和宏	東南アジア新日鉄住金
17		委員	西田 浩之	丸紅アセアン
18		委員	水上 俊一郎	日本郵船（アジア）株式会社
19		委員	高橋 幸嗣	ソンポインシュアランスシンガポール株式会社
20		委員	高沢 聡	住友化学アジアパシフィック
21	委員	佐々木 信二	三菱電機アジア株式会社	
22	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
23		コーディネーター	Ms. Ringo Lee	シンガポール日本商工会議所
24		コーディネーター	Ms. Wendy Hwee	シンガポール日本商工会議所



加藤委員長 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



9月に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



郡司副委員長 閉会挨拶



出席皆様の記念撮影

# Highlights of activities for SJ50 - by The Japanese Cultural Society (JCS)



**1 OCT 2016, SATURDAY  
1:30PM - 4:30PM  
CAPITOL THEATRE**

Come join us for an entertaining afternoon of live Japanese musical performance featuring Japanese drums, Koto (Japanese harp) & Shakuhachi (Japanese flute) music, Japanese dance & kimono parade, along with Japanese chorus singing.

This concert is open to public and limited seats are available\*.

\*Complimentary tickets will be distributed ten days before the event at:

THE JAPANESE CULTURAL SOCIETY (JCS)  
MIDLAND HOUSE, 112 MIDDLE ROAD, #05-00, S(188970).  
TEL: 6338-3428 / 6338-8964

 Like Us  
[facebook.com/JapaneseCulturalSocietySingapore](https://www.facebook.com/JapaneseCulturalSocietySingapore)

Organized By  
  
THE JAPANESE CULTURAL SOCIETY SINGAPORE

Supported By  
The Embassy of Japan in Singapore  
The Japanese Association, Singapore  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

Sponsored By  
JCCI Singapore Foundation

In Celebration Of  
  
SJ50



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「2015年度基金」からは、12の団体と2名の学生への寄付金授与が決まりました。その中から、今回はThe Japanese Cultural Society (JCS) についてご紹介します。

また、過去に奨学金を得て日本留学した方々の現在についても併せてお伝えしておりますが、今回は2004年度、早稲田大学の奨学生に選ばれたMs Carolyn Pangの寄稿文を掲載致します。

## A) Background of JCS

THE JAPANESE CULTURAL SOCIETY, SINGAPORE (JCS) was established in year 1964. JCS is a non-profit organization that involves in the promotion of cultural exchange between Japan and Singapore.

JCS began organizing Japanese language courses in 1966. This was much welcomed by members and the public. Today, JCS has close to 2,000 members & students. Over

the past 51 years, JCS has produced more than 35,000 graduates of its Japanese language courses.

JCS also administers the Japanese Language Proficiency Test organized by the Japan Foundation and Japan Educational Exchanges & Services (since 1984), JETRO Business Japanese Proficiency Test (since 2000) and Examination for Japanese University Admission for International Students (from 2002).

Since the year 1971, the Japanese Cultural Festival is organized annually by JCS. It has been open to the public free-of-charge.

## B) The 46<sup>th</sup> Japanese Cultural Festival for SJ50

This year, 2016, marks the 50th anniversary of the establishment of the Singapore-Japan diplomatic relation, the SJ50.

The 46th Japanese Cultural Festival that JCS is organizing this year is primarily a celebration of SJ50. It will be held on 1st October at Capitol Theatre. It consists of Japanese musical performances featuring Wadaiko (Japanese drums), Koto (Japanese harp), Sakuhachi (Japanese flute), Japanese dance, Kimono parade along with Japanese chorus singing. JCS is also inviting guest performers from Japan to perform at the festival.

### C) APCC Project – Children homestay exchange program

#### Introduction

Since 2013, The Japanese Cultural Society, Singapore (JCS), has become the Liaison Office for the Asian Pacific Children's Convention (APCC), a project initiated by the Government of Fukuoka, Japan. JCS have been organizing and managing six children of 11-year old in order to prepare them for a homestay program in Japan for each of the past 4 years.



On Monday afternoon, the Japanese delegation and their host brothers/sisters brought happiness to the intellectually-challenging students at the Rainbow Centre at Yishun Park School. They had a meaning engagement thru' games, performances and other activities.

On the last day of the mission project, the Japanese Delegation visited the Japan Creative Centre (JCC), where

### APCC Mission Project (Homestay of Japanese children in Singapore, 25 to 30 Mar 2016)

This year, in celebration of SJ50, JCS hosted the APCC Mission Project, where we reciprocated the hospitality of APCC by hosting 15 Japanese students for homestay and school visit in Singapore from 25th to 30th March 2016.

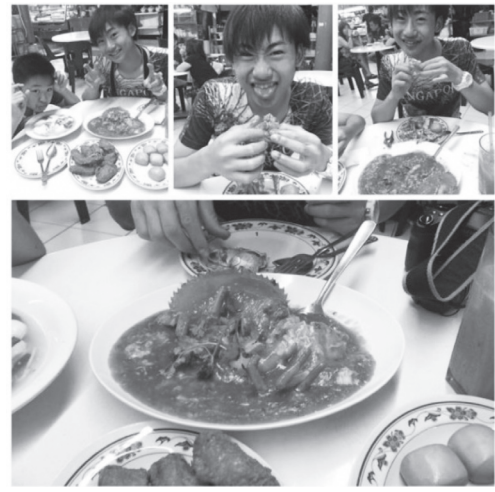
The APCC Mission Project entails the dispatching of young students from Fukuoka to Asian Pacific countries to experience local homestay and school life. JCS had to recruit suitable homestay families with young children of comparable age, and write to the school requesting permission for the Japanese kids to attend class together with their host brothers/sisters.

Upon arrival on 25th Mar, they were welcomed at the airport, and again at the JCS Japanese Language School, where we hosted the welcome reception and the homestay matching ceremony for both the visiting delegation and the host families. They went on to enjoy the hospitality of the Singapore hosts over the next 2 days (Saturday and Sunday), before attending schools on Monday and Tuesday.



they paid a courtesy call to the Counsellor of the Embassy of Japan in Singapore and Director of JCC, Misako Ito. The Japanese delegation also attended a lecture on Singapore, with question and answer session before posing for photo.





The Japanese delegation and the Singapore host families attended the Farewell Reception at the JCS Japanese Language School, where the mission project concluded on a high note with speeches, presentation of music video of the mission project, performances and Singing of the APCC Theme Song, “We are the Bridge”, before tucking in to a sumptuous buffet dinner.

**APCC Invitation Project (Homestay of Singaporean children in Japan, from 10 to 23 Jul 2016)**

The APCC invitation Project 2016 started with

recruitment of 11-year old Singaporean children as early as in Dec 2015, followed by an interview session in Feb 2016 to select 6 children to represent Singapore for the convention.

The month-long training consists of team building sessions, learning and practicing a performance dance item, learning Japanese culture and language, shooting of music video for the event, and showcasing what they have learnt at the Pre-departure Concert with their friends, relatives, and past participants amongst their audience.

We termed the training and preparatory activities as the Singapore leg of their APCC journey, as they learn to bond with other Singapore participants, learning and doing

things together so that they can depend on one another when they embark on the Fukuoka leg of their APCC journey with confidence.



**D) Rhyme of the Heart**

This chorus performance was held on 8th May 2016 at The Esplanade (Racital Studio)

**E) Creative Art Workshop**

This workshop for Japanese arts such as Origami and Furoshiki was held on 14th May 2016 at The Esplanade (Concourse).



## F) Kimono Parade

This was held on 22nd May 2016 at The Esplanade (Concourse).



## G) OMOTENASHI series of Talks

The first of this series of Talk is to be conducted on 15th October 2016. Participants will learn about the Japanese mannerism and etiquettes that are useful to them when they visit Japan or deal with the Japanese people.



# MS. CAROLYN PANG

## From A Novice to A Researcher of Japanese Religions

シンガポール日本商工会議所基金による奨学生派遣事業は、会員の皆様の多大なるご理解とご支援に支えられながら、2015年度で20年目を迎えました。これを記念し、4月号より9回に渡り、過去の奨学生達に、現状況や日本での留学経験が人生に及ぼした影響等について語ってまいります。第6回目は2004年度、早稲田大学の奨学生に選ばれたMs. Carolyn Pangの寄稿となります。

### Ms. Carolyn Pang

現在は、日本京都における佛教大学で Research Associate として活躍している。

#### The Many Sides of Japan

It is impossible to know everything about Japan. After fifteen years of study and research on Japan, I often find that the more I learn about this country and its history, the less I seem to know about it. Whether I am immersed in archival research, presenting at international conferences, or teaching students and giving course lectures in Singapore and America, I remain amazed by the diversity and complexities of Japanese culture. There are so many dimensions and various regional identities that I always found myself learning something new with each class I taught about Japan.

Even now, as I shutter between Kyoto and Shikoku for my doctoral dissertation research, I had not imagined that I would become so involved in Japan through these years. I was too detached from the Japanese pop culture boom in Singapore during the 1990s to feel much about Japan then. Hello Kitty, J-pop music, or the anime craze were never within my radar of interests and I could not understand why my friends were so captivated by Japanese culture. But that sense of apathy dissipated when history classes during junior college revealed to me similarities between the early Singapore and Meiji governments in their pragmatic attitudes towards the formation of a modern nation.

As I uncovered more similarities, I felt a growing sense of affinity towards Japan and became increasingly interested

in learning more about this country that reflected my understanding towards my own country. It soon came to be that I finally decided to major in Japanese Studies when I went on to undergraduate studies at the National University of Singapore in 2002.

#### Entering the World of Japan

At that time, I had a naïve curiosity about Japan and its culture. I wanted to learn more about the religions in Japan but there were no available classes in my department then on this topic.

Before the September 11 attacks on the World Trade Center put Islamism under intense international scrutiny and subsequent acts of terrorism around the world highlighted the formidable power of religious fervor, religious studies was of little concern in the secular state of Singapore. Interfaith issues were carefully controlled but there were few avenues to pursue an academic path in religious studies. This was before the National University of Singapore recognized and formalized an academic study of religions by introducing a minor program in Religious Studies in July 2005.

The one way to learn about religious practices in Japan then was to indirectly get glimpses of it from Japanese literature and traditional theatre, and informally through anime and manga where otherworldly representations of Shintoism mainly depicted shamanistic priests engaged in magical battles with demons and deities. All I knew at that time were the three commonly recognized religions of Shintoism, Buddhism, and Christianity in Japan.

So when I saw the poster about the JCCI scholarship on the notice board of my department, I saw my chance. Considering that I was not the best of my batch of cohorts, I was not confident about whether I could get the scholarship, but I was highly motivated and determined to learn more about Japan.

Being awarded the JCCI scholarship was a moment of

great exhilaration. When I realized that I could finally stay in the country that I have been studying and wondering about, I was overcome with euphoric excitement and anticipation about my first venture into the world of Japan.

### Encountering Various Sides of Japan

After all these years, I still fondly remember my stay at the Japan Airlines staff dormitory in Shin-urayasu. Every evening, the sounds of fireworks from the nearby Tokyo Disneyland functioned as a daily reminder that it was time to get ready for bed.

The year I was in Japan had a particularly long spell of many typhoon occurrences. Regardless of how many layers of raincoats I wore, my jeans were always soaked through by the time I got back to the dorm. But I gained a new skill; I achieved the acrobatic feat of cycling with an umbrella in torrential rains and strong winds.

Singaporeans are fortunate in that our region does not face many threats of natural disasters. Yet, it was due to experiencing frequent earthquakes and typhoons in Japan that made me a veteran in disaster preparation. Living overseas on my own all these years made me realize the necessity to be responsible for my own safety, such that the first thing I do whenever I move to another country was to have an emergency kit and supplies ready.



Braving the wintry conditions of the 2014 North American Cold Wave in New York.

So when I embarked on my Ph.D. studies at Columbia University in 2011, I could look on with self-satisfaction as I observed New Yorkers rushing in panic to replenish their supplies before the unexpected 2011 earthquake hit the region. I was ready for the disastrous impact of Hurricane

Sandy in 2012, the severe blizzard conditions of the 2013 Winterstorm Nemo, and the extreme record low freezing temperatures of the 2014 North American Cold Wave. Japan had truly trained me well to be prepared for natural disasters.

Learning to adjust to entirely different climatic and geographical conditions in Japan proved to have great benefits in increasing my ability to adapt to many environments. But what was even more important was the effect that nine months of study experience at Waseda University had on my language abilities.

With Japanese as our main and sometimes only mode of language of communication, I interacted with international students from various countries and by the end of my study program, I could conduct decent conversations in Japanese and share jokes with most Japanese I encountered.



With my Japanese language teacher and classmates at Waseda University.

Other than Japanese language classes, I took courses that were not available in my home university then, such as Buddhism in Japan, and Japanese law and judicial practices. One particularly impressionable class by a professor who had done fieldwork at the Ise Shrine, allowed me to experiment with conducting anthropological fieldwork in Tokyo. I chose to do a video project on the homeless situation in Japan which gave me the chance to understand the different economic strata of Japanese society and made me contemplate about the welfare structures of developed countries.

While at Waseda, I signed up for a 3-week homestay in Kyushu. Out of the many choices of homestay families, I was immediately attracted by the unusual chance to stay

at a Jōdo Shinshū Pure Land Buddhism temple in the deep mountains of Kagoshima. I participated in daily Buddhist morning rituals with my host father, helped to mend the shōji doors of the temple, and walked the family dog. I remember being particularly surprised by the sight of my host mother donning a Buddhist priest robe and proceeding to conduct sermon lectures for the old ladies in the neighborhood. It was then that I was struck by the role of religion in constructing identities and serving as a gathering force for the local community.

Life in Japan was full of adventures. I took every opportunity to get discounted tickets for Japanese traditional theatre where I discovered a hidden love for noh performances and Japanese gagaku court music.



Kimono fashion show during the 2005 Waseda School Festival.

There were many cultural activities available at Waseda, from tea ceremony to ikebana flower arrangements to viewing sumo tournaments at Ryōgoku Kokugikan. I even signed up to participate in a kimono fashion show that was held during Waseda's annual school festival. The idea that I was wearing a lavish kimono that could have paid for a luxurious 2-week trip around Europe made the experience that much more memorable.

One activity that I particularly enjoyed was hiking in the mountainous spots around Japan. Chiba was one of my favorite hiking spots and I spent my weekends exploring many temples in the Kanto region. Climbing Mount Fuji was an unexpected plan but along with other international students, we ventured to challenge ourselves to scale this famous mountain.

It was along the way to the peak of Mount Fuji that I came across a large wooden torii sacred gate. Despite looking worn and weather-beaten, the torii was an impressionable



At the peak of Mt. Fuji in 2005.

sight as it stood firm on the gravel ground and rose tall above the misty clouds.

Unlike the pristine red and smooth surface we often see on most torii, the severely cracked surface of this particular torii was fully encrusted with coins. Each

climber had contributed to creating its metallic armor by inserting a coin into the cracks on the wooden surface of the torii. As I stared at the coin armor sparkling in the early afternoon sun, I became intrigued by the significance behind such a ritualistic act.

My explorations around the neighborhoods of Tokyo unveiled other ritual practices that showed another dimension to Japanese culture and beliefs; the placing of small dishes of salt at the entrance of old stores for purification purposes; the tying of omikuji fortune lots on metal stands or even trees and shrubs around the temple compounds to send away unpromising fortunes; Jizo statues decorated with bibs and surrounded by toys and little stone piles.

It was much later that I found out about the belief in Jizo-sama as the protector of travelers and children. The stone piles were made by devotees to help unborn children fulfill their duties in the underworld before they can be reborn. Seeing those ritual practices, I knew I had found a new side of Japan that I wanted to learn more about.

### Venturing Deeper into the Other Side of Japan

Through these years, I have now come from trying to understand the meanings behind such ritualistic acts to searching out the historical background and influences behind such practices. To put it simply, you can say that the one year I spent in Japan on the JCCI scholarship was the formative year for my current strong interest in Japanese religions.

After returning from Tokyo in 2005, I completed my undergraduate studies and continued my pursuit of understanding Japanese religions with further studies in a Masters degree at the National University of Singapore. It was during my Masters study that I received the Monbukagakusho Research Scholarship in 2008 for an 18-months research program at Rikkyo University where I became enraptured with classical Japanese literature.

I was not a The Tale of Genji (Genji monogatari) psychological novel or The Tale of the Heike (Heike monogatari) military epic type of person. Instead, I was caught up in the fantastical world of Japanese folklores, preferring to dwell in literary texts like the Anthology of Tales from the Past (Konjaku monogatari) and A Collection of Tales from Uji (Uji shūi monogatari) which are compilations of social tales and folklores that held cautionary advice and sometimes morally ambiguous teachings.

It showed a different side of Japanese history and culture. It was a side where comical tricksters, clever talking animals, and vengeful spirits interacted. It was a space where magical spells, deadly curses, and miraculous cures abound. There are tales ranging from everyday stories to the obscure and comical. You can marvel at the ingenuity of the commoners as they outsmarted the nobles, or laughed at the humorous tricks they played on the deities. It was different from the Chinese tales and Greek legends that I had grown up reading, and I became highly fascinated by Japanese folklores.

### Preserving the Unknown Sides of Japan

After completing my Masters and working for two years, I continued my interest in Japan by entering a Ph.D. program at Columbia University in 2011 where I major in Japanese religion. I am currently in Japan doing my dissertation research on the Izanagi-ryū, a local religious tradition in Kōchi, Shikoku.

Before I came back to Japan last year, I have been told by several people that there is nothing in the Kōchi region. Skepticism abound about how my research will turn out and I was frequently asked why I chose such an obscure topic.

But during my fieldwork trips in Kōchi, I observed religious ceremonies and was invited to attend kagura



Participating in the festivities of the Tsunoyama kagura (津野山古式神楽) in November 2015.

performances that have been designated Important Intangible Folk Cultural Property. Some of the kagura dances have not been performed for the past twenty years and it was an invaluable opportunity to be able to conduct first-hand observations of the ritual performances and to interact with local residents. My fieldwork trips enabled me to record these rare rituals and to collect vital data in the form of video footages and photographs.

The local residents in Kōchi were delighted that a foreigner is interested in learning about their traditional practices, and often warmly welcomed me to their activities and events. While talking to the locals, I could feel their sense of pride in their traditions and their strong concern over the disappearing religious practices. The problem of a rapidly aging population combined with depopulation in the region made it increasingly hard to pass on the traditions to the next generation. In a way, I am racing against time to record these disappearing



Observing the rituals of Uga-sai (宇賀祭) in February 2016. This is a local festival in Kōchi that takes place only once every five years.

traditions before the elderly priests and aging ritual performers are gone. No matter how little it is, I hope my research efforts will contribute to the preservation and revitalization of local religious traditions in Japan.

As it happens, I will be moving from Kyoto to

Kōchi this month to engage in further in-depth fieldwork in the region. Some friends think I am insane to be moving to a rural mountainous locale with limited public transport access, but I see the value in doing so. As what a prominent Japanese scholar had advised me, “People will not be telling you the exact situation. There are different versions and you have to slowly uncover them yourself. It is not that there is nothing there, it is only because they are not revealing it to you.” I am determined to uncover the hidden parts. Japan will always remain a place that I will never know everything about it, and I am glad about this.

and how religion functioned in these distant provinces’ construction of their local identities.

Email: [cp2596@columbia.edu](mailto:cp2596@columbia.edu)

### Biography

Carolyn Pang was awarded the JCCI One-Year Waseda Study Scholarship in 2004-2005. She received her B.A. (Honors, 2006) and M.A. (2010) in Japanese Studies from the National University of



Singapore. During this period, she received the Monbukagakusho scholarship in 2008 for an 18-months research program at Rikkyo University in Tokyo.

In 2011, Carol entered the Ph.D. program at the Department of East Asian Languages and Cultures in Columbia University. She received her M.A. (2013) and M.Phil. (2015) from Columbia University and is now a Ph.D. candidate in Japanese Religion. Her research interests focus on East Asian religious practices and folk beliefs, and extend to the study of traditional ritual performances in Japan, specifically kagura.

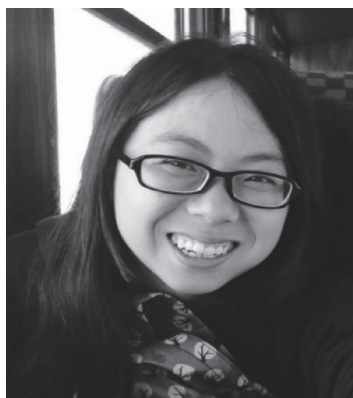
Carol was awarded multiple research grants and has presented her research at various international conferences in Australia, Japan, Macau, Singapore, and the United States. In 2015, she received the Japan Foundation Japanese Studies Fellowship. She is currently a research associate at Bukkyo University in Kyoto where she is doing her dissertation fieldwork on the Izanagi-ryū, a folk religion that is still practiced in contemporary Kōchi, Shikoku. Through a study of the scriptures and ritual practices of the Izanagi-ryū, Carol’s research investigates how peripheral regions in Japan used local cultic practices to position themselves in relation to the capital center,



# JCCI SINGAPORE FOUNDATION RETURNED SCHOLARS STUDY REPORT

シンガポール日本商工会議所基金「2014年度募金」より、奨学金を授与された2名の学生（NUSのジョアナさんとSMUのアルヴァンさん）がそれぞれ早稲田大学国際教養学部と立命館アジア太平洋大学アジア太平洋学部で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。

“Hello everyone! I am Joanna Ng, and I was the JCCI Scholar for the Waseda Scholarship Program from 2015-2016.



For my study report, I wrote about intercultural activities in a local NGO that I joined. I am interested in migrant issues before I came to Japan. Based on my experiences in a local NPO, I examine how intercultural learning can provide a safe space and a sense of empowerment for migrant youths. I hope that my report will provide some interesting perspectives about migrant youths in Japan. Once again, I would like to thank JCCI and her members for the scholarship that allowed me to have an educational experience living in Japan!”

## EMPOWERMENT THROUGH INTERCULTURAL LEARNING ACTIVITIES IN A LOCAL MIGRANT - YOUTH NPO

### 1 INTRODUCTION

Intercultural competence has been defined by as a transformative learning process that involves “identifiable practices, actions, and experiences of the learner in becoming interculturally competent”. Perspective transformation is defined as a process of a series of continuous experiences in which the individual socially acquires and attaches new meanings. This process can be deconstructed as “precondition to change, the process,

and the outcome.” The “precondition to change” arises from the individual attaching meanings and values to the current situation by comparing it against his previous home experiences. This transformation results in either the integration or the alienation of the outsider. Language exchanges have been found to allow the individual to empathise with the “outsider” and vice versa via sharing of experiences. Participants go beyond listing differences in cultures but reflect upon these differences and how it makes sense to them as an individual. Therefore, language exchanges can be a way for the outsider to undergo a successful perspective transformation in the foreign country as he attaches positive meanings and values to his experiences.

From April 2016 to July 2016, I have been volunteering as an intern at a non-profit organisation named Shinjuku Art Project that is based in Tokyo. The non-profit organisation aims to use art, culture and creative projects to engage migrant youths with the local community. Founded since 2004, the founder of the NPO (B-san) uses a step up model to engage and empower youths as community leaders. As part of my internship, I joined their weekly activities. On Mondays and Fridays, I worked as a facilitator at a Japanese technical high school. On Wednesday, I joined the group discussions with the members of the NPO and discussed about on-going projects. I discovered that through these interactions, intercultural experiences can foster a greater empathy for foreign cultures amongst participants and empowerment for the migrant youths.

### 2 STEP-UP MENTORING MODEL OF SHINJUKU ART PROJECT

Before I delve deeper into the inter-cultural activities at the high school, I will first introduce the step up model of the NPO. The founder of the NPO project, B-san is Japanese who has spent her adolescent years studying in UK before returning to Japan. Her passions in migration issues and helping youths have led her to start this NPO. This NPO used to only do ad-hoc workshops for migrant youths in the community. The aim of this NPO is to allow migrant youths to develop their projects in a safe and

nurturing space. So a migrant youth may first know of this NPO via its workshops then join the NPO as a project participant to help out in its various other projects. At the same time, the youth is working with assistance from other members to start his project. In June, we held a bubble-blowing art fundraising workshop at a Nepalese elementary school in Tokyo. This project is led by our Nepalese member who has been benefiting from the NPO as a project participant and then assisting other younger members as a project leader. During the Wednesday group discussion activities, he also works on programming projects with another younger member. Members of the NPO range from high student students, university students to working adults from various industries. B-san envisions the NPO to be a flat network that connects individuals from diverse backgrounds that not just helps migrant youths but also to empower them to help other youths.

### 3 FACILITATOR AT 多言語部活

Since 2015, the NPO has been collaborating with a technical high school in Taito Ward, Tokyo in managing a multi-language research club (多言語部活). The club meets up twice a week to engage in intercultural and language exchanges. In September 2015, the club participates in its first school festival by holding an exhibition on Syrian refugees and Nepalese culture. In 2016, the club splits its activities into two sections. Monday sessions are focused on club activities that include planning for the annual September school festival and Friday sessions are focused on intercultural and language exchanges with exchange students from a local university. My role as a facilitator is to work with a Taiwanese postgraduate student member (T-san) from our NPO to facilitate intercultural exchanges between students on Monday sessions and to assist in communications between Keio exchange students and the club.

#### 3.1 ORIGINS OF THE CLUB

Creating a place (居場所)

多言語部活 aims to create a safe space for migrant children and youths in the school to participate in club activities. In this particular technical high school, a significant percentage of students are foreigners, either coming to Japan for high school studies or Japanese nationality with one or more of their parents holding non-Japanese citizenship. While some high schools in Japan forbid its students to do part-time work, technical high

schools intentionally structure lessons in shifts so that students are able to find the time to work. Barriers to entry for these high schools are significantly lower in terms of no prescribed school uniform, lower school fees and middle school examination scores. However, many of these students still struggle to complete high school due to personal reasons. Based on B-san's experiences with working with local high schools, she cited that about one third of students studying in technical high schools do not finish their high school education.

#### Observation Trip at Multicultural Centre Tokyo

The need for this club arises from the experiences of this teacher (S-san) who has deep connections with the local NPO- Multicultural Centre Tokyo. In July, I went on an observation trip to the homework club organised by Multicultural Centre Tokyo. Student participants are of varying ages and nationality. There are even mothers participating in the activities with their children. Students were separated into groups with an accompanying older Japanese-speaking volunteer. Activities are minimally structured as each group carries out their learning on their own paces. In September, Multicultural Centre Tokyo holds a matsuri at the area of Nippori station. This is done in hopes to connect the migrant community to the local Japanese community while giving the migrant youths a chance to participate in a semblance of a cultural festival. Migrant youths learn how to integrate into local community not just by learning Japanese but by also making friends with the older Japanese youth volunteers. At the same time, the Japanese volunteers have the chance to interact with the migrant youths.

Building onto the concept of the homework club organised by Multicultural Centre Tokyo, S-san started 多言語部活 so as to provide an outlet for migrant students in the high school to "hang out" and make connections with the local community and within the migrant community. This is done in hopes of decreasing their chances of dropping out of high school.

#### 3.2 INTER-CULTURAL LEARNING AMONG HIGH SCHOOL STUDENT PARTICIPANTS

The weekly activities are split into two activities. On Mondays, I worked with the president of the 多言語部活 (Y-san) to facilitate inter-language activities and planning for the cultural festival. Y-san is the only senior Japanese student in the club. T-san and I would sit in the classroom as participants while leaving the role of conducting the activities to Y-san. The aim is to encourage Y-san to

develop communication skills. This was not an easy task because of language barriers between the Filipino students and Y-san. Amongst the Filipino students, the mastery of Japanese language varies. Hence, Y-san and I would translate English to Japanese when the need arises. One way to overcome this language barrier is to have the students to teach each other basic phrases in their native language. The aim of these activities is to encourage students like Y-san who never have the opportunity to travel out of the country to interact with foreigners while also encouraging the migrant students to interact with the locals. During my private conversations with the Filipino students, they told me that students formed cliques based on their nationalities and often, some of them felt socially isolated. Using the Monday's activities, the students plan to hold language exchange activities for this year's cultural festival in October. At the same time, the students will also hold a photo exhibition to showcase the cultures of their country.

On Fridays, I worked with Keio students to plan activities with Y-san. Most of the Keio students do not speak Japanese hence my role as a facilitator is to convey the students' plans to Y-san. The Keio students participated in language exchange through activities like conversations and games and even sharing sessions by some of the university students who come from a mixed nationality background. The aim was for the students to have a chance to speak English, but more importantly, to inspire them to look for opportunities beyond the school. The turnout for Friday activities is the highest because students enjoyed interacting with the university students. A few enthusiastic students then approached B-san and shared with her their aspirations to enter university.

This resulted in the invitation of students to external activities. In August, the students participated in an art exhibition tour in Ueno and in July, they participated in two school excursion trips to Keio University and Waseda University. Some of the students had the chance to sit in for the lessons. I brought some students to sit in for my class on Historical Survey of Europe. At the end of the trip, students shared with me that they have a strong desire to attend college and started to think about how they could achieve their goal. According to B-san, the progression to university is less common for students from the technical high schools. This is due to financial reasons and this problem is compounded for the migrant students, many of whom lack the Japanese language ability to pass the high school exams for local universities and also lack the financial ability to finance their studies for English-speaking courses at private universities.

Moreover, many students often do not think of continuing education beyond high school.

Perspective transformation for the migrant youths happened because the inter-cultural activities went beyond games and language learning and focused on the personal lives of the individuals involved. As youths made sense of their interactions with the volunteers and their fellow students, they started to create their own interpretation of what it meant to be in Japan.

### **3.3 INTER-CULTURAL LEARNING AMONG FOREIGN EXCHANGE UNIVERSITY PARTICIPANTS**

Inter-cultural learning is not just a one way process. Participants like the foreign exchange university students and even myself, have learnt empathy and a greater understanding of these less privileged students. Since 2016, 人間と社会 (Human and Society) lesson is introduced as part of the school curriculum so that students can have a greater exposure to the community around them and consider the way of living. As part of the programme, final year students at the technical high school can participate in internships as short as 1 day. Shinjuku Art Project joined the programme and provided a 1 day programme for the students to act as facilitators for a neighbourhood guide programme for foreigners. Students had to explain in English, the cultural and historical heritage of the community. The Keio students participated as the visitors and had the chance to interact with local students. At the end of the trip, we had a debriefing session with the exchange students and received feedback from the students that they developed a greater sense of understanding of the schooling system in Japan. They also compared the home country's education system to the Japanese education system and gave insights on how to improve such activities to B-san and the teacher at the high school. Volunteers underwent perspective transformation as they reflected on their status as "foreigners" in Japan and made sense of their experiences as they thought of how they could contribute to the local community.

## **4 CONCLUSION**

Through my experiences working as a facilitator at the technical high school and participating in various activities with Shinjuku Art Project, I discovered that inter-cultural experiences go beyond language capabilities. Inter-cultural experiences for the participants in the NPO involve multi-layered interactions that provide chances to

work with other individuals of different backgrounds and hence an ability to make sense of their world. For the migrant youths, the activities serve as a platform to develop skills to enter the local community and to be part a welcoming community for other youths.

## 5 ACKNOWLEDGEMENTS

Before I came to Japan, I had the pre-conception that the only way to know more about the "true" Japan is to interact with the local Japanese community. Joining Shinjuku Art Project has made me change my perceptions of what is "local" and what is "foreign". Although many of my friends and even the migrant youths see themselves as "outsiders" to the community, living and working in the same space with them has made me realised that these distinctions began to blur, because people of different nationalities work hard to co-exist and live in a cosmopolitan city like Tokyo. Whenever I was in wards in Tokyo like Shinjuku and Taito, I thought about how pockets of migrants and descendents of migrants living in this city support the lives of other Tokyo-lites and how Japan as a nation is not as isolated as she perceives herself to be.

I would like to thank JCCI and her sponsors for giving me the opportunity to study in Japan for a year. All these amazing experiences would not have been possible without the support of JCCI and her staff. I would also like to thank Shinjuku Art Project for taking me in as their first foreign intern and providing me with multiple learning experiences. And lastly, I would like to thank the students of the technical high school, who have endless possibilities for their futures, for their patience and kindness.

---

<sup>1</sup> Taylor, Edward W. 1994. "A Learning Model For Becoming Interculturally Competent". *International Journal Of Intercultural Relations* 18 (3): 390. doi:10.1016/0147-1767(94)90039-6.

<sup>2</sup> Taylor 1994, 400

<sup>3</sup> Robert O. 2016. "Understanding The "Other Side": Intercultural Learning In A Spanish-English E-Mail Exchange". *Language Learning & Technology* 7 (2): 118-144.

<sup>4</sup> In order to protect the privacy of the individuals involved, I have used pseudonyms to refer to the individuals involved.

<sup>5</sup> Tokyo Metropolitan Government. 2016. "学校設定教科「人間と社会」の設置及び使用教科書について". Metro.Tokyo.Jp. <http://www.metro.tokyo.jp/INET/OSHIRASE/2016/02/20q2c600.htm>.



“My name is Alvan, and I was the JCCI Scholar for the Ritsumeikan APU Scholarship Programme from 2015-2016.

I have been learning Japanese for close to six years now, in order to understand Japan’s culture, traditions, and history better. Thus, for my study report, I decided to pen down my experiences in learning Japanese so that I can spread the beauty of the Japanese language.

I had a wonderful year in Japan, and I am really grateful to JCCI for the scholarship granted to me.

Now that I am back in Singapore, I am looking forward to being the bridge between Singapore and Japan by hopefully working at a Japanese investment bank in future!”

## THE BEAUTY OF THE JAPANESE LANGUAGE

### 1 INTRODUCTION

For a very long time, tourism and lifestyle websites have been consistently promoting Japan (on a yearly basis) as one of the best countries in the world to visit, and for good reason, too – Japan’s heritage has often been widely regarded to be the richest in the world. Beyond that, Japan has also gained much respect global for its (successful) efforts in preserving its culture and traditions. This is particularly impressive, especially considering that we now live in a world where an increasing number of countries are beginning to see their heritage gradually fade away due to globalisation.

A society has many pillars holding it up – for instance, culture, tradition, values – and the Japanese society is no different. However, it is important to note that language is crucial to the strengthening of those pillars and in integrating them into people’s daily lives. In that regard, the Japanese language plays a very important role in the Japanese society and its vibrant culture that we now see.

Alluring to many but complex to some, the Japanese language harbours many interesting intricacies and is also fundamental in the display of certain values (such as

respect) within the Japanese society. From a different perspective, we can see the Japanese language as a bridge that connects Japan internally to its heritage and, at the same time, one that also connects Japan externally to the rest of the world.

### 2 THE JAPANESE LANGUAGE

First records of the Japanese language have dated as far back as the 3rd century and over the following decades, it underwent considerable change and influence to become the modern Japanese language that we now know.

Lexically, the Japanese language contains three broad systems – Kanji, which makes use of Mandarin characters; Hiragana, a set of Japanese alphabets used to piece syllables together to form Japanese words; and Katakana, another set of Japanese alphabets that is more commonly used in writing words “borrowed” from other languages.

For beginners learning the Japanese language, it is important to note that certain consonants (such as “v” and “x”) are not used at all. In cases where those consonants are required, similar-sounding Japanese alphabets (either Hiragana or Katakana) will be their replacements, though some new alphabets were created from existing ones to take the places of those “missing consonants”.

According to recent studies, there is an increasing number of people who choose to use those new alphabets in their daily conversations and within this group of people, there has also been unanimous feedback that they are able to convey their messages much better.

Spoken Japanese is fairly straightforward and simpler to understand. It also bears a few similarities to the English language – for instance, the Japanese language is a pure vowel system in which the vowels as well as consonants are all short and easily distinguishable. Spoken Japanese is also a two-pitch system, making Japanese words even easier to pronounce than most other languages in the world.

#### 2.1 LANGUAGE AND HERITAGE

The Japanese language has many different layers and nuances that allow speakers to adequately express themselves without revealing too much of their true feelings. Moreover, the precise nature of the Japanese language has played a very important role in the establishment and development of Japan’s culture.

The Japanese language and Japan's heritage share a symbiotic relationship whereby they bear great influences on one another. In relation to this point, while the Japanese language facilitated Japan's evolution and cultural development over the years, the values in Japan's heritage (e.g., respect, courtesy) prevent the language from becoming outwardly brazen, much unlike many other languages. Together, these factors are critical to the preservation of Japan's heritage, as has been the case over the many centuries of Japan's colourful history.

Another way that the Japanese language has been important to the preservation of Japan's heritage is in the names of Japanese towns and cities. In Japan, names of places tell stories of either the respective local communities or the places' origins. Put simply, they serve a greater purpose of invoking intimacy, a sense of continuity, and establishing an identity within the Japanese society.

## 2.2 "BORROWING" FROM EUROPEAN LANGUAGES

One very special trait about the Japanese language is its incorporation and "borrowing" of certain words from the English language – usually those that either cannot be efficiently translated to Japanese or are more commonly recognised in Japan by their original form(s). For instance, in the Japanese language, words like "smartphone" and "tennis" were directly translated using Katakana – スマホ and テニス respectively.

The Japanese language "borrows" words from other European languages as well – for example, アルバイト came from "arbeit" in German and ランドセル came from "randsel" in Dutch.

## 3 FOREIGNERS' ATTITUDES TOWARDS THE JAPANESE LANGUAGE

The recent decade has seen the Japanese society adopt an increasingly welcoming attitude towards foreigners than before. Unsurprisingly, the number of foreigners who choose to pick up Japanese as a new language has also experienced a correspondingly significant increase.

Amongst this group of foreigners, their motivations for learning Japanese range from being purely cultural (i.e., "I want to learn Japanese in order to become understand Japanese culture better") to being purely practical (i.e., "I want to learn Japanese in order to work in Japan in future"). Oftentimes, it is more common to find foreigners who are learning Japanese out of personal interest than

for practical reasons.

### 3.1 DIFFERENT DIFFICULTIES

Learning Japanese can be very manageable for native speakers of East Asian languages such as Mandarin or Korean, but at the same time exceedingly difficult for native speakers of other languages.

For native speakers of East Asian languages, learning Japanese is a much more manageable task due to the similarities that Japanese shares with other East Asian languages. For example, due to Kanji being closely related to Mandarin characters, speakers of Mandarin will be able to infer the meaning of certain Kanji words without even knowing how the said Kanji words are pronounced. This automatically gives them a huge advantage in terms of reading and writing Japanese.

Korean speakers also have an advantage in this area as well, due to some pronunciation similarities that Japanese shares with the Korean language – for instance, 가방 in Korean (pronounced "ga-bah-ng", which means "bag") sounds very similar to 鞆 in Japanese, which also means "bag". Hence, this makes it easier for Korean speakers to infer the meaning of certain words that they might have heard (but not necessarily know of) in conversations or in texts.

For native speakers of other languages, learning Japanese is difficult on many levels. Perhaps the biggest difficulty would have to be the sheer amount of character memorisation that they will have to go through – on top of the basic Hiragana and Katakana, there is about 2,136 Kanji altogether in the Japanese language. As the grammar and sentence structures in the Japanese language is also very different from that in the students' respective languages, it could take this group of people up to an estimated seven years of constant practice in Japanese to be able to speak the language fluently.

Overall, due to some fundamental similarities in grammar structure as well as shared history between Japanese and other East Asian languages, native speakers of East Asian languages typically find it easier to pick up the Japanese language and become fluent in it.

### 3.2 A COMMON DIFFICULTY

For both aforementioned groups of students, however, there is an aspect of the Japanese language that is equally new and challenging to them – the honourifics system.

The Japanese language's honourifics system contains of two forms – the respectful-form (尊敬語), to be used when speaking to your superior about him/her, and the humble-form (謙讓語), to be used when speaking to your superior about yourself. This system is unique to the Japanese language and it also forms a cornerstone of Japanese culture as it encompasses values that the Japanese society holds dear, such as respect and honour.

To foreigners learning Japanese, the honourifics system can be fairly confusing at first because, after all, it is a system that they are not used to at all. However, they are certainly able to understand and appreciate the rationale behind using the honourifics system – oftentimes, they find that by slightly shifting their mindset to reflect the typical Japanese values, they are able to adapt more quickly to using the honourifics system.

#### **4 MY JOURNEY WITH THE JAPANESE LANGUAGE**

From a very young age, I have had a strong appreciation for Japan – its beautiful landscapes, rich traditions, vibrant culture, and the values that the Japanese society upholds. As such, I made the decision to learn Japanese by myself when I was 18 years old.

As I was still in junior college with little savings, I was unable to enrol myself in a Japanese language school. Not to be disheartened, I decided to learn Japanese on my own and to see how far I could possibly go. To achieve that goal, I bought a few textbooks and diligently studied for about one to two hours each day. At the end of one month, I found that I had reached a plateau and that it would be very difficult for me to progress further with my self-study without professional guidance.

However, at that time, I had to serve the military for two years and as a result, I was unable to practise Japanese as much as I would have liked. With that said, I was able to maintain my motivation in learning Japanese throughout those two years and at the end of it, I had finally saved up enough money to enrol myself in a Japanese language school.

On top of my existing university classes, I went for weekly Japanese lessons for over a year between 2013 and 2014. In that time period, I found myself steadily improving in Japanese – at the same time, I cultivated a very niche interest in Japanese linguistics. The things that particularly interested me about the Japanese language were its little nuances and impacts on the Japanese society.

#### **5 THE JAPANESE LANGUAGE PROFICIENCY TEST**

When I was still in Japan on my study programme at Ritsumeikan Asia Pacific University, I made the decision to enrol myself for the Japanese Language Proficiency Test at the N2 level because I wanted to test my Japanese language ability, after more than five years of self-study and Japanese classes.

In preparation for the examination, I actively joined school activities to further improve my speaking and listening ability, as I had always known that those were my weakest areas in Japanese. I also made it a point to speak in Japanese with my Japanese friends as much as possible, and to not be afraid to clarify any questions that I had.

As I also studied for the examination entirely by myself, I tried my best to think from the point of view of a Japanese native speaker and to immerse myself fully in the finer details of the language itself. Of course, over the course of two months' worth of preparation, I put in a minimum of four hours a day in practising my reading, writing, and listening skills.

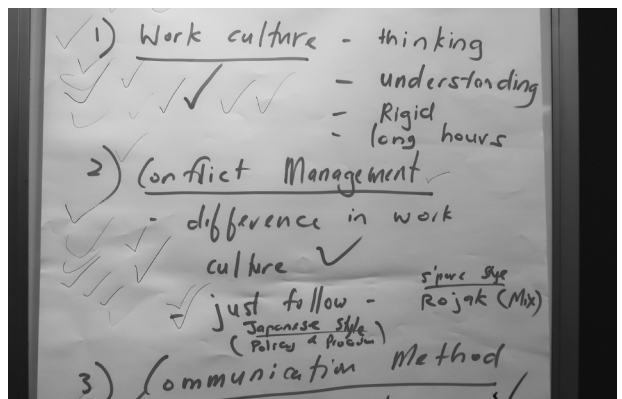
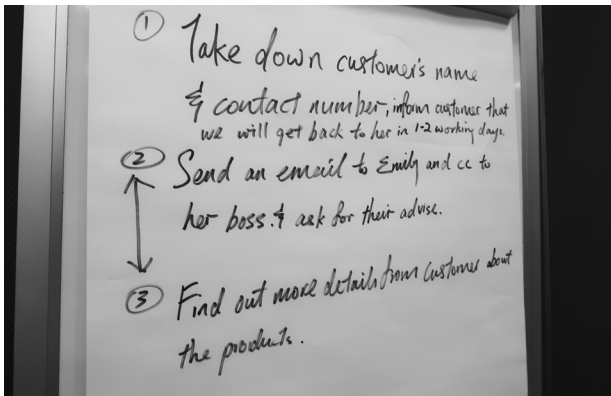
Eventually, my hard work paid off as I received news in August 2016 that I had passed the Japanese Language Proficiency Test.

#### **6 CONCLUSION: MY FUTURE PLANS**

Personally, I find Japanese to be a very special language that is able to express a lot by saying very little – that, in itself, goes a long way in highlighting the language's versatility and layers. I am very honoured to have had the chance to learn Japanese, and I definitely intend to continue my study of the Japanese language in the future. From there, my next goal is to serve as a bridge between Japan and Singapore – in particular, by leveraging on my Japanese language ability and university background in finance, I aspire to contribute positively to the Japanese economy.

# 8月～9月 JCCI イベント写真

## 8月23日&24日 日本式仕事の進め方を理解してもらう Workshop



## 8月31日 運輸通信部会&観光・流通・サービス部会 合同講演会





## 8月27日 第3工業部会懇親ゴルフ



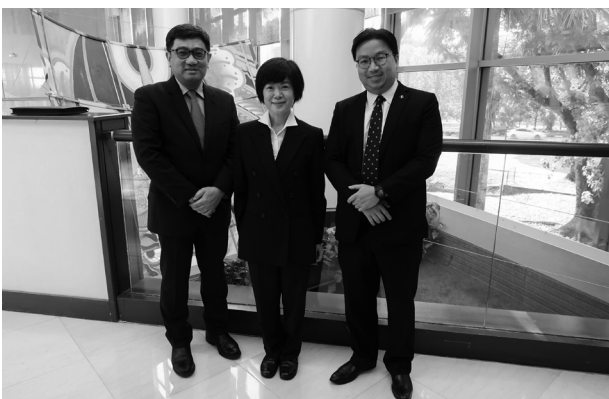
## 9月2日 建設部会 若手交流会および意見交換会



9月8日 第一・二・三工業部会共催  
キッコーマン工場視察会・夕食懇親会



9月15日 会員講演会  
「データプロテクション法制におけるグローバル動向」



## 9月9日 JETRO & JCCI 共催 講演会「イランの概況、ビジネスチャンスとリスク」



## 9月20日 4部会主催講演会 (第3工業部会、金融・保険部会、貿易部会、運輸・通信部会)



## 日本シンガポール協会便り No.42

## 日本シンガポール協会よりお知らせです

**協会のホームページをご覧ください！**

ホームページ委員会で編集に1年ほど時間をかけ、協会の新しいホームページを昨年6月10日に発足させました。「分かりやすい、親しみやすい」をコンセプトに、協会の活動全般を網羅しています。加えて、「シンガポール情報」のメニューを新しく設け、会員の皆様が再度シンガポールに行かれる時のために、また、シンガポールに興味ある方へのお役立ち情報として、現地でのゴルフや、現地や日本でのシンガポール料理の食べどころ情報も満載しております。

更に「シンガポールでがんばっています」や「会員の見たシンガポール」など会員の皆様の個人の情報の投稿欄も新設、これからシリーズでお届けします。シンガポール在住の皆様のご投稿をお待ちしています。

ますます充実したホームページとなりますよう、ご意見、ご感想、ご提案をお気軽にお寄せください。

一般社団法人 日本シンガポール協会 <http://www.singaaso.or.jp>

**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/

## 第552回理事会 議事録

日 時：2016年7月12日（火）12：30～14：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：岡田会頭、上田、鈴木、入江、栃折、高橋副会頭、小西、松浦、加藤、赤松、牛頭運営担当理事、  
富田、遊口、山下、太田、西田（浩）、佐々木、東、江川、水上、西田（亨）、高橋（幸）、高沢、  
白川、橋田、三石理事、石井、今井監事、堤、利光、長谷部参与、長尾事務局長 計32名

岡田会頭が議長となって開会した。

## 議 事：

## 1. 前回（第551回）議事録承認

岡田会頭が前回（第551回）の議事録について諮ったところ、異議なく承認された。

## 2. 審議事項

## (1) 理事の帰国・異動等に伴う後任理事の選任について

岡田会頭より、小西前会頭が理事職を辞任し、郡司典子氏（キヤノンシンガポール）を後任理事として選任することが提案され、理事に諮られたところ異議なく承認された。

## (2) 「メガFTA時代のASEANと日本企業」セミナーへの後援名義付与について

長尾事務局長より、ASEAN日本経営者会議シンガポール委員会が主催する掲題セミナーへの後援名義付与について、セミナー内容とともに説明があった。同セミナーへはJETRO Singaporeからの後援が付与されることも併せて報告された。理事に後援名義について諮ったところ、異議なく承認された。

## (3) 入退会について

長尾事務局長より、3法人会員、1個人会員の入会申請、2法人会員、3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747社、個人会員102名、計849会員となった。

## 3. 報告事項

## (1) 会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

岡田会頭から以下の行事について報告があった。

- ・6月20日にはFJCCIAとASEANミン事務総長の対話がジャカルタで開催され、日系企業の要望を手渡した。FJCCIAはバンコク日本人商工会議所を事務局とし、今年で9回目の開催。AECブループリントの精査
- ・7月14日に、星野経済産業大臣政務官との意見交換会が開催される予定。
- ・7月15日に、SBF主催、経団連・JETRO共催のシンガポール・日本ビジネスフォーラムが開催される予定で、岡田会頭もパネラーとして登壇する予定。

## (2) 委員会報告

欠席した林・賃金調査委員長に代わり、長尾事務局長より6月17日に予定される賃金調査委報告会につ

いて報告があった。現在240名を超える申し込みがあり、調査結果として、日系企業全体的に景気動向を厳しくみていること、賃上げ率の上昇にも歯止めがかかりつつあることが報告された。

### (3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の利光参与より以下報告があった。

- ・7月14日に星野経済産業大臣政務官との意見交換会が予定されており、JCCIからの参加に謝意を述べられた。
- ・在外投票について、在外選挙人証は取得に時間がかかるため早めに登録する必要がある旨説明された。
- ・海外へ行く際に、災害やテロなどに関する緊急メールを受けることができる旅レジをぜひ利用してほしい。
- ・ダッカにおけるテロは、犯人からの要求がなかったなど従来の6.1 議事録テロと異なる点とがある。また、最も安全と言われたエリアで事件が起きたことも大きな衝撃だった。事前に安全情報などをチェックし、危険な場所に近づかない、連絡先をあらかじめ周囲の人に伝えておくなど、基本となる安全対策を徹底する必要がある。

JETROの長谷部所長から以下の報告があった。

- ・7月10日から14日にかけて、水週間イベントが開催。日本パビリオンが大きな存在感があり、インド、中近東、中国などから多くの打診があった。
- ・7月22日には高速鉄道セミナーがあり、日本からも大臣級の参加が見込まれる。

以 上

## < 2016年9月入会会員一覧 >

会 員 名	格付	備 考
ENOTECA CO., LTD [観光・流通・サービス部会]	A (法人)	ワインの輸入販売・卸売・小売 (ワインショップ) 支店 設立登記:1988年8月 従業員数:14 (派遣邦人1)
THE 77 BANK, LTD Singapore Representative Office [金融・保険部会]	A (法人)	銀行業 駐在員事務所 設立登記:2016年5月 従業員数:3 (派遣邦人2)
THE CHUGOKU ELECTRIC POWER CO INC Singapore Representative Office [第2工業部会]	A (法人)	Energy, Utility 駐在員事務所 設立登記:2016年3月 従業員数:1 (派遣邦人1)
BUSHODO SINGAPORE PTE LTD [第2工業部会]	C (法人)	オフィス環境構築コンサルティング、オフィス備品販売、セキュリティー、木材デザイン商材輸入販売 現地法人 (100%日本出資) 設立登記:2015年11月 従業員数:1 (派遣邦人1)
Mr Junichiro Nakagawa (BCG SEARCH PTE. LTD.) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	Recruitment & Other HR Consulting 現地法人 (現地独立資本) 設立登記:2009年7月 従業員数:18 (現地邦人1)
Mr Masaya Ueda (DELOITTE & TOUCHE LLP) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	会計監査、税務、会社設立、各種コンサルティング 現地法人 (現地独立資本) 設立登記:1989年1月 従業員数:1830 (派遣邦人6)
Ms Reiko Sogabe (DUANE MORRIS & SELVAM LLP) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	法律事務所 その他 設立登記:2010年10月 従業員数:56 (現地邦人1)
Mr Takayuki Miura (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:2900 (現地邦人10)
Ms Sayaka Noguchi (MANDARIN ORCHARD SINGAPORE) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	Hospitality 現地法人 (現地独立資本) 設立登記:1971年1月 従業員数:738 (派遣邦人4)

最近の推移:

( '14年9月) 802会員、( '14年10月) 805会員、( '14年11月) 806会員、( '14年12月) 813会員、( '15年1月) 813会員、( '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

シンガポール日本商工会議所  
事務局便り



◀ 2016年9月活動報告 ▶

建設部会 若手交流会および意見交換会

2016年9月2日、日本人会館にて、建設部会の若手交流会および意見交換会が開催されました。最初の1時間の若手交流会にて、若手の皆様に一人ずつ自己紹介をいただいた後、「海外勤務や海外生活など」について、自由討議がはじまりました。その後の意見交換会では、ベテランの方にもご参加いただき、「外国人就業者雇用」について自由討議されました。意見交換会后、別室にて懇親会が開催され、ベテラン及び若手とも積極的に交流を深められ、とても楽しく過ごしていただけたことと思います。

第1・第2・第3工業部会共催 「キックマン工場視察会・夕食懇親会」

去る9月8日（木）、第一・二・三工業部会共催による「キックマン工場視察会・夕食懇親会」を開催致しました。当日欠席者はなく、37名の方々にご参加いただきました。工場視察では、弊所理事でもあられる林工場長自らに会社概要等をご説明いただいた後、他スタッフの皆様と共に、工場をご案内いただきました。醬油諸味や完成品の試食を行った後、参加者から挙がった多数の質問に対しても快くお答えいただき、実りある視察となりました。その後SAFRA Mount Faberに移動しての夕食懇親会では、初めて顔合わせされる方々も多く、工業部会の縁を深め合う和やかな会となりました。

JETRO & JCCI共催 講演会「イランの概況、ビジネスチャンスとリスク」

9月9日（金）、日本人会の Auditoriumにて、JETROとJCCI共催で東京から講師を招き、講演会を開催致しました。イランは、2016年1月に経済制裁が解除された後、原油生産量及び原油輸出量が回復したことにより、貿易・投資協定の締結や他国からの支援が活発になっており、世界各国から注目を集めています。合計で101名にご参加頂き、講義後の質疑応答も活発に行われ、皆様のイランに対する関心の高さが伺える演会となりました。

◀ 2016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4日（火）	委員会	10月度会員講演会 「最近のインドネシア法務トピックについて」	14:30 - 16:00 日本人会
10月6日（木）	部会	観光・流通・サービス部会、第2工業部会、 運輸・通信部会共催 シンガポール史跡視察会	8:40 - 17:40 シンガポール島内
10月15日（土）	部会	第2工業部会 懇親ゴルフ	7:00 - 18:30 Palm Springs Golf & CC
10月18日（火）	部会	運輸通信・第3・貿易部会共催 講演会	15:00 - 18:00 日本人会
10月25日（火）	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	14:30 - 17:00 Maxwell Chamber



# 月報 October, 2016

## 編集後記

この原稿を書いております9月初頭、シンガポールでもジカウイルス感染症の国内感染が発生したとの知らせが入ってきました。近隣マレーシア・インドネシア・タイ・ベトナム等でも感染例が確認されているようです。

とかく安全で、衛生面でも問題が少ないとされるシンガポールですが、ここはやはり外国、また赤道直下の東南アジアに位置しています。ヘイズの発生も引き続き懸念されるこの時期、改めて身の回りの安全・健康管理に留意をしなければと思っています。

日本を含む他国からチャンギ空港に戻ってきたときに、なぜか気分がホッと落ち着くシンガポールであり続けてほしいものです。

今月号も最後までお付き合い頂きまして、誠にありがとうございます。また最後になりましたが、お忙しい中、大変興味深い記事をご寄稿頂きました執筆者の皆様にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。



左：富田 右：藤田

(編集後記担当 MITSUBISHI LOGISTICS SINGAPORE PTE LTD 富田 明)

○名前 富田 明  
○出身 東京都  
○在星歴 2013年7月より  
○会社名 MITSUBISHI LOGISTICS SINGAPORE PTE LTD  
○仕事内容 物流会社の運営  
○趣味 読書、旅行

○シンガポールのお気に入り  
アクセスの良いチャンギ空港、ローカルフード全般  
○月報読者の皆様へ  
いつもご愛読頂きましてありがとうございます。皆様のお仕事、またシンガポールでの日々の活動に少しでもお役に立てばうれしいです。

○名前 藤田千栄子  
○出身 福岡県  
○在星歴 9年(二回を合算)  
○会社名 JAC Recruitment Pte Ltd  
○仕事内容 管理職兼何でも屋  
○趣味 健康について考えたり行動すること(健康オタク)

○シンガポールのお気に入り  
常にアップグレードをしようと努力する姿。インフラ、都市計画、教育、国民生活、制度などスピーディーに変化は進化という動きに敬意を表します。  
○月報読者の皆様へ  
今月は5名のうち2名は、女性起業家、音楽プロデューサー及びミュージシャンの方に執筆をお願いして普段とは少し違ったプロフェッションの方の記事をいただきました。新たな発見やビジネスチャンスを見出してくださる内容になっていると思いました。今後、「こんなテーマを希望します」という御希望などあれば、お申し出ください。

## 発行

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

## 編集

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

## 印刷

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

## ☆☆JCCI Eメール送信サービスのお知らせ☆☆

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

(2016年3月時点、2599名の方にご登録して頂いております)

### Eメール送信サービス1回

### SGD 200 (GST 込み)

(※会員企業様のみ利用可能とさせていただきます)

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

下記必要事項を明記の上、お申し込み下さい。

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

#### 【お申し込みから配信までの手順】

お申し込み頂いた後、事務局よりお申込確認用紙・ご請求書を送付致します。

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

皆様からのお申し込みをお待ちしております。

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



## 会員データベース 訂正・変更記入フォーム

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

注：\*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

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

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

緊急連絡 E メール：


その他

Fax: 6225 6197

担当：ドリス (doris@jcci.org.sg)



**JCCI**  
SINGAPORE