

JCCI
SINGAPORE



月報

シンガポール日本商工会議所

2016年

8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

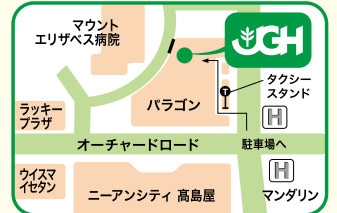
所在地 290 Orchard Road, #10-01 Paragon
Singapore 238859

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

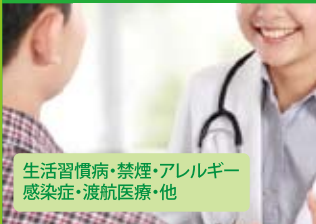


理学療法



肩痛・腰痛・足痛
スポーツ障害・リハビリ等に

医療相談



生活習慣病・禁煙・アレルギー
感染症・渡航医療・他

歯科は
JGHデンタルクリニック(本院内)



Tel: 6235 7747

www.japan-green.com.sg

オフィス街の
身近なクリニック

ジャパングリーンクリニック
シティ分院

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

受付時間 月～金曜日 09:00～12:30 14:30～17:30

休診日 土曜日、日曜日、シンガポールの祝日

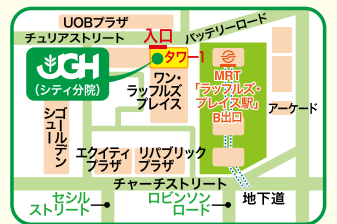
所在地 1 Raffles Place One Raffles Place (Tower 1)
#19-02, Singapore 048616

Eメール citybranch@japan-green.com.sg

電話 6532-1788

ファックス 6532-7673

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



ワン・ラッフルズ・プレイス



海外生活をサポートする総合医療センター

ジャパングリーンクリニック

2016
AUG

月報

CONTENTS

<日本・シンガポール外交関係樹立50周年記念特別寄稿>

- 日・シンガポール外交関係樹立50周年への取組 p02
日・シンガポール国交50周年実行委員会事務局
- 日星外交関係樹立50周年を記念した双方向観光交流促進の取り組み p06
JAPAN NATIONAL TOURISM ORGANIZATION
小林 大祐

<特集>

- 東南アジア地域における贈収賄防止法、独禁法等の法規制動向と企業の対応 p10
RAJAH & TANN SINGAPORE LLP
大塚 周平
- 笑顔で暮らせる幼児の心の教育 p16
EIS INTERNATIONAL PRE-SCHOOL
峯村 敏弘
- ASEANにおける失敗しない組織人事づくり p18
MERCER (THAILAND) LTD.
仲島 基樹
MERCER (SINGAPORE) PTE LTD
宮寺 宏器
- 日系企業がシンガポールにおいて、クラウド技術から得られる5つの利点 p24
SANSAN GLOBAL
稲葉 陵太
- シンガポール化学産業の歴史と今後 p28
THE CHEMICAL DAILY PTE LTD
中村 幸岳

<事務局便り>

- 2015年寄付先団体・奨学生紹介 p33
- 6-7月イベント写真 p40
- 日本シンガポール協会便り p44
- 議事録 p45
- 事務局便り p48
- 編集後記 p49

月報題字：麗扇会 青木麗峰
表紙写真：西野 雄介 en world Singapore Pte Ltd
写真タイトル：「日曜日のEast coast park」

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

日・シンガポール外交関係樹立50周年への取組

日・シンガポール国交50周年実行委員会事務局

これまでの取組

日シンガポール関係50周年を振り返り、未来に向けて、更なる幅と深みのある両国、両国民の関係を目指して、日星50周年の各種事業を取りまとめる組織を設立するための準備を開始したのは、2014年の春でした。

2014年4月3日、在シンガポール日本国大使館の会議室に、日本人会（JAS）、シンガポール日本商工会議所（JCCI）、日本貿易振興機構シンガポール事務所（JETRO）、自治体国際化協会シンガポール事務所（CLAIR）、日本政府観光局シンガポール事務所（JNTO）、科学技術振興機構（JST）、シンガポール留日大学卒業生協会（JUGAS）及びシンガポール日本文化協会（JCS）の代表者が集まり、2年後の日星外交関係樹立50周年に向けて議論を開始しました。

6月30日には、2回目となる準備会合が開かれ、そこで、主に日星外交関係樹立50周年の各種事業を取りまとめる運営組織やあり方、日星外交関係樹立50周年関連事業の認定方針、更には、広報の仕方について話し合われた。この会合で、シンガポール政府にから協力を得つつ、各種事業を進めていく方針が確認されました。

<日・シンガポール外交関係樹立50周年 推進体制>

日・シンガポール国交50周年実行委員会

【業務内容】

日・シンガポール外交関係樹立50周年に関するすべての事業を決定する最高機関。

日・シンガポール国交50周年作業部会

【業務内容】

実行委員会から提起された課題を議論し解決する方法を提案する機関。また、日シンガポール国交50周年記念事業の認定作業はこの作業部会が担当。

SJ50まつりステアリングコミッティ

【業務内容】

SJ50まつりの企画・準備・実施を担当する機関。

これまでの日・シンガポール外交関係樹立50周年への取組

2014		
	4月3日	日星国交樹立50周年に関する準備会合（1回目）
	6月30日	日星国交樹立50周年に関する準備会合（2回目）
	11月5日	日星国交樹立50周年に関する準備会合（3回目）
2015		
	1月27日	第1回日シンガポール国交50周年実行委員会
	3月16日	第1回日シンガポール国交50周年作業部会
	6月8日～ 7月10日	日・シンガポール外交関係樹立50周年記念（SJ50）ロゴ募集
	6月24日	第2回日シンガポール国交50周年作業部会
	7月13日	第3回日シンガポール国交50周年作業部会
	9月18日	第2回日・シンガポール国交50周年実行委員会
	9月19日	日・シンガポール外交関係樹立50周年記念（SJ50）ロゴ決定 SJ50ロゴマーク決定・発表およびデザイナー顕彰レセプション
	11月20日	第4回日シンガポール国交50周年作業部会
2016		
	3月23日	第5回日・シンガポール国交50周年作業部会
	3月23日	第1回SJ50まつりステアリングコミッティ
	4月21日	第2回SJ50まつりステアリングコミッティ
	4月26日	日シンガポール外交関係樹立50周年
	5月10日	第3回日・シンガポール国交50周年実行委員会
	5月26日	第6回日・シンガポール国交50周年作業部会
	5月26日	第3回SJ50まつりステアリングコミッティ
	6月23日	第4回SJ50まつりステアリングコミッティ

11月5日、日シンガポール国交50周年実行委員会の立ち上げるために、3回目の準備会合が開催されました。そこでは実行委員会の委員長は、駐シンガポール日本国特命全権大使が務め、JAS、JCCI、JCS及びJUGASから副委員長を選出することが確認されました。

翌2015年1月27日には、JAS、JCCI、JETRO、CLAIR、JNTO、JST、JUGAS、JCS及び日本大使館が出席し、第1回日・シンガポール国交50周年実行委員会が開催されました。そこでは、実行委員会長を駐シンガポール日本国大使が務め、日本人会、シンガポール日本商工会議所、JCS及びJUGASから副委員長を選出することが実行委員会においても確認されるとともに、日・シンガポール国交50周年を記念するロゴマークを作成すること、実行委員会の指示の元、具体的に日星外交関係樹立50周年に係る業務を行う機関として日・シンガポール国交50周年作業部会の設置することが決まりました。

日星外交関係樹立50周年をおよそ1年後に控えた3月16日には、1回目の日・シンガポール作業部会が招集され、過去に行われた日星外交関係樹立30周年、40周年における取組を参考にしつつ、50周年を祝うにふさわしい記念事業について議論し、更には、1年間（2016年）を通じて50周年のシンボルとして使用する日・シンガポール外交関係樹立50周年記念行事の記念ロゴマークについては、日・シンガポール国交50周年作業部会、シンガポール外務省、日本の外務省の3者が協力して、記念ロゴマークの募集及び選定していくことが確認されました。

6月に入り、シンガポール及び日本両国、同時に記念

ロゴマークの募集が開始され、翌年の50周年に向けて、動き出しました。

2015年の第2回日・シンガポール国交50周年作業部会が6月24日に開催され、記念ロゴマークの認定基準について話し合われました。また、日・シンガポール実行委員会が2016年に記念して主催する行事について、日・シンガポール実行委員会事務局から初めて提案されました。

7月10日には、記念ロゴマークの応募が締め切られた。シンガポール在住デザイナーから37作品、日本在住のデザイナーから43作品の応募がありました。

7月13日、本年3回目となる日シンガポール実行委員会を開催。日・シンガポール国交50周年実行委員会・作業部会が記念ロゴマークとしてふさわしいと考える記念ロゴマーク候補3作品を決定しました。

9月18日、第2回日シンガポール国交50周年実行委員会が開催され、シンガポール及び日本から応募された80作品のうちから、下記の作品が選定され、同日、シンガポール、日本において記念ロゴマークが正式に発表されました。

実行委員会の翌日には、シンガポールのジャパン・クリエイティブ・センター（JCC）に記念ロゴマークを作成したデザイナーのケニー・クー氏（現在、日本在住）及び記念ロゴマークとしてシンガポールから推薦した10作品の作者を招き、記念レセプションを開催しました。

11月20日には、4回目となる日・シンガポール国交50周年作業部会を開催し、第1回目の日・シンガポール国

2016年日・シンガポール外交関係樹立50周年記念行事ロゴマークの紹介



作品の解説

作者:ケニー・クーさん（シンガポール国籍。日本在住。）

「50」のフォントは、両国外交関係が継続的に発展している躍動感をイメージ。

また、日本とシンガポールのシンボルとしての「富士山」及び「マーライオン」。背景の楕円形は両国間の「交流」を強調したもの。両国の国旗に共通に使われている色である「赤」を、50周年（ゴールドデン・ジュビリー）の「金」とともに配し、全体的にエレガントなイメージを与えた。更に「SJ50」をより強調すべく「SJ」のテキストを左上に配置しました。

交50周年記念事業として申請された8事業について認定審査が行われました。

2016年になると、今秋に行われる国交50周年記念イベントの準備が加速化してきました。3月には、SJ50まつりステアリングコミッティが立ち上がり、早速イベントの規模、準備スケジュールが議論されました。

5月10日には、新たに篠田大使、岡田シンガポール日本商工会議所会頭、三石シンガポール日本人会会長が出席して日・シンガポール国交50周年実行委員会が開かれ、秋に開催する「SJ50まつり」の成功に向けて意思統一が図られました。

これからの取組

日・シンガポール国交50周年実行委員会は、今秋に行われる「SJ50まつり」の議論及び準備を今以上にスピードアップしていく予定です。同時に、作業部会では、日・シンガポール国交50周年記念事業の認定作業を速やかに実施していくことにしています。

より多くの人に、今年が日本とシンガポールが国交を結んだ時から50年目であることを知ってもらうように与えられた任務を果たして行きます。

シンガポール日本商工会議所はもとより、シンガポールにお住まいの多くの日本関係者から協力が得られるよう日・シンガポール国交50周年実行委員会として全力で与えられた任務を遂行するとともに、今年1年が記憶に残る年になるよう、また、更に強力な二国関係の発展のため努力していきます。



アジア文明博物館で開催された
千玄室大宗匠による茶会（4月13日）

主なSJ50関係行事

時期	名称	主催者
2016年 1月4日 ～4月3日	第14回世界こども俳句コンテスト 及び開会式	公益財団法人 JAL 財団 日本航空他
1月19日	第18回鹿児島・シンガポール交流会議	鹿児島県
2015年11月 ～2016年2月	美術展「他人の時間」 (国際交流基金事業)	シンガポール美術館 国際交流基金他
2月19日 ～20日	チンゲイパレードへの日本人会参加 (山車でのロゴ使用)	日本人会
2月22日 ～2月25日	第2回ラッフルズ・インスティ テューション・シンガポール 日本人中学校による文化・科学学生 の交流コラボレーション	シンガポール 日本人中学校
2月26日 ～27日	JCC イベント: コンドルズ公演 (コンテンポラリーダンス)	JCC
3月2日 ～4月3日	シンガポール赤十字「東日本大震災 5周年地震と津波の写真展」	シンガポール赤十字
3月10日 ～4月10日	JNTO シンガポール SJ50シンボリックメガフラワーアレ ンジメントのチャンギ空港での展示 (假屋崎省吾氏監修)	JNTO シンガポール チャンギ空港グループ
4月8日 ～5月7日	茶道: 日本とシンガポールの茶文化	JCC 茶道裏千家淡交会 シンガポール留香茶芸
4月13日	世界平和と日星友情のための献茶式・ 和合の茶会 (裏千家千玄室大宗匠による献茶式)	JCC 茶道裏千家淡交会 アジア文明博物館
4月25日	ピピアン・バラクリシュナン・シンガ ポール外務大臣訪日	
4月26日	第11回日本・シンガポール・シンポ ジウム (国際文化会館 (日本))	
5月2日	スポーツカンファレンス	SJ50 スポーツカン ファレンス実行委員会
5月13日 ～22日	スーパージャパン日本芸術展	エスプラネード
5月13日 ～14日	MUJI スキンケアワークショップ (MUJI Health & Beauty Workshop on Sensitive Skincare)	JCC MUJI
5月13日 ～22日	Colours of Spring' いけ花展	いけ花インターナショナル Spore Chapter 135
5月22日	裏千家海外青年奉仕隊 「シンガポールミッション」	茶道裏千家淡交会青年部 近畿第二ブロック
6月24日	Project Hope: Home Nursing Foundation (宅看護財団) の高齢患者 の方々の映画鑑賞・交流イベント	アジア大洋州 住友商事株式会社
6月25日	第10回日本人会・タンピネス・ コミュニティ・クラブ 紅日カラオケ大会	シンガポール日本人会
7月1日 ～23日	中谷翠泉 日本の墨 アート展	JCC
7月9日 ～10日	C3 キャラエキスポ 2016	C3 キャラエキスポ 2016 実行委員会
7月10日	日本語スピーチコンテスト 2016	シンガポール日本人会、 シンガポール日本商工 会議所、JCS、 JUGAS、JCC
7月11日 ～13日	シンガポール国際水週間2016 水エキスポ (SIWW2016) ジャパン パビリオン	日本貿易振興機構 シンガポール事務所
7月15日	Singapore-Japan Business Forum	Singapore Business Federation
7月16日	ミズノ 駅伝シンガポール 2016	ミズノ・シンガポール
7月24日	日本人会大運動会	シンガポール日本人会
8月20日	日本人会夏まつり	シンガポール日本人会
8月20日	Project Hope: ビジョンホームの知 的障害者の方々の植林イベント	アジア大洋州 住友商事株式会社
10月5・6日	Project Hope: グレースオーチャードス クール特別学級の生徒への子供の日の お祝いイベント	アジア大洋州 住友商事株式会社
10月27日 ～29日	Oishii Japan 2016	Oishii Japan 実行委員会 (OJ Events Pte Ltd)
10月28日 ～30日	Japan Travel Fair	JNTO シンガポール JNTO
10月29日 ～30日	SJ50 まつり	SJ50 Matsuri ステア リングコミッティ
11月23日 ～26日	日本の伝統文化てまりの紹介・展示と 講習	特定非営利活動法人 日本てまり文化振興協会
12月7日	One ASIA Joint Concert	One ASIA Joint Concert 実行委員会

上記以外の行事や詳細はhttp://www.sg.emb-japan.go.jp/events_SJ50_j.htmまで



SJ50まつりは、日本・シンガポール国交樹立50周年記念の最大事業として、10月29日（土）、30日（日）の2日間、オーチャードロードに面したニーアンシティ・シビックプラザ（屋外広場）にて開催されます。主催は、SJ50まつりステアリングコミティで、在シンガポール日本国大使館、シンガポール日本人会、シンガポール日本商工会議所、日本貿易振興機構シンガポール事務所、日本政府観光局シンガポール事務所、自治体国際化協会シンガポール事務所、科学技術振興機構シンガポール事務所及びJCSの8団体で構成されています。

日本の伝統文化、ポップカルチャー、観光・物産を含めた「いまの日本」、「ジャパンプランド」をアピールする「お祭りイベント」を開催し、様々なステージ、展示即

売、商品PRを行う。入場は無料、開催時間は朝の10時から夜の8時する予定となっています。

10月29日午前10時から、SJ50の公式イベントであることを正式にお祝いするセレモニーを企画しており、日本・シンガポール両国それぞれを代表する賓客及び日・シンガポール国交50周年実行委員会及びスポンサーが登壇し、2日間にわたるまつりの幕開けとなります。

今回のハイライトは、2日間ともに夜7時から8時まで行う「阿波おどり」。徳島、高円寺から特別に構成された有名連の出演者が60名、さらに昨年のチンゲイパレードで大好評であった日本人会からの阿波おどりパフォーマーも加わり、総勢100名以上での一大会阿波おどりがステージを中心に会場全体で展開されることになっています。フィナーレでは、市民の方々も参加し、日・シンガポール市民が一体となったシンガポール史上最大の「阿波おどり」となります。

これ以外にも、日・シンガポールを代表するスーパー・ストリートパフォーマンスや、ポップカルチャーキャラクターショー、伝統文化ステージ等、多彩なステージコンテンツと、「ジャパンプランド」の素晴らしさを体験できる出展コーナー、ここでしか買えないスペシャルプロダクツの販売や飲食コーナーを設置する予定です。

MATSURI当日は、舞台への出演などあらゆる形でのご参加を歓迎します。



日・シンガポール外交関係樹立50周年（SJ50）に寄せて

私は、北極圏のフィンランドから去る4月、赤道直下のここシンガポールに赴任してまいりました。ヘルシンキは、現在日本の4都市と週31便の直行便で結ばれる等、北部欧州における空のハブとしての地位を確立し、近年日本からのフィンランドへの直接投資も着実に増加しております。そういう中で、北欧のビジネス・コミュニティの目にシンガポールは、日本と並びアジアへの輝くゲートウェイとして映っているように見受けられました。

実際にこの地に赴任してみて、日々皮膚感覚として感じておりますのは、日本との距離感という意味での圧倒的な「近さ」です。シンガポールは地域統括機能を有する日本企業の大拠点であり、これらの企業の多くの皆様が、当地を「ベースキャンプ」として、東南アジアは勿論のこと、インド洋から太平洋に至る広範な地域をカバーする形でビジネスを展開しておられます。「ハブとしての地位」を国家戦略の中核に据えるシンガポールの面目躍如たるものがあると申せましょう。この「ベースキャンプ」「ハブ」としての機能は、日本にとっては情報、安全保障、ビジネスなど様々な分野に亘り重要性を有していると思われま。

そのようなシンガポールと日本が外交関係を樹立して今年で丁度50年になります。私自身、この50周年という記念すべき年に当地に着任し得たことを光栄に思いますし、また、両国関係が誠に緊密であり、今や成熟の域に入りつつあることに大いに感銘を受けているところです。

両国間の交流は大変活発であり、昨年シンガポールを訪れた日本人は約80万人であり、逆に、シンガポールから日本への訪日者数は、約30万人でした。シンガポール人の実に10人に1人が日本を訪れたこととなります。この数字は両国民間の相互の親近感を実に雄弁に物語っていると思います。

シンガポールにおいて日本の文化は、伝統的なものから現代的なものまで広範な分野に亘り益々深く理解され浸透してきていることが窺えます。例えば、日本食の飲食店数は今や1000店以上あると言われておりますし、若者を中心にマンガやアニメといったポップカルチャーの人気は非常に高いと指摘されております。

今年は、「SJ50」をスローガンに一年を通じて様々な記念行事が行われております。言わばSJ50関連イベントの「数珠繋ぎ」状態となっており、誠に有難く、また、幸いなことと存じます。来る10月末には、その一つのハイライトとして「SJ50まつり」がニーアンシティ・シビックプラザで開催される予定です。皆様方と共に思い出に残るような50周年記念イベントにしていくことが出来ればと念じております。そして、これらの記念行事を両国関係者が協力して開催していくことが、例えば、「世界に貢献する日星パートナーシップ」といった、次の50年の日星関係のスタートを規定する新たなビジョンを考える契機になることを期待しております。



駐シンガポール
特命全権大使
SJ50実行委員会
実行委員長
篠田 研次



日本・シンガポール 外交関係樹立50周年記念 特別寄稿

日星外交関係樹立50周年を記念した 双方向観光交流促進の取り組み

Japan National Tourism Organization
Senior Director
小林 大祐



1.はじめに

2016年は日本とシンガポールが外交関係樹立50周年（SJ50）を迎える年として、日本大使館が中心となり、シンガポール日本商工会議所や日本人会、著者が在籍する日本政府観光局等が参画するSJ50実行委員会を中心に、SJ50に係る取り組みは年間を通して多様に執り行われ、大きな賑わいをみせている真只中である。著者が在籍する日本政府観光局はこの記念すべき節目を契機とし、日本とシンガポールの相互交流と相互理解を更に深め、観光交流という側面から両国間の益々の関係発展を促進する一翼を担うべく、まさに今後10年、20年先に向けて、訪日観光プロモーションに奔走している。

2. シンガポール政府観光局との協力覚書の締結

2016年1月18日、日本政府観光局とシンガポール政府観光局は、SJ50における両国間の観光交流促進のための協力覚書を調印した。同日執り行った調印式には当地旅行会社、航空会社等を招待し、調印者として日本政府観光局 松山理事長、シンガポール政府観光局ライオネル長官、調印立会人として日本大使館 竹内前特命全権大使、シンガポール外務省 ピーター副事務次官が、来賓としてシンガポール政府観光局チュー代表が出席され、調印及び観光交流を象徴するSJ50記念ツーリズムロゴを発表し、多くのメディアに取り上げていただいた。日本とシンガポールが外交関係樹立40周年を迎えた

2006年に日本政府観光局シンガポール事務所を設立し10年が経過したわけであるが、年間に総人口の約3倍もの観光客が訪れる観光先進国のシンガポールにおいて、シンガポール政府観光局とこのような相互協力関係を築けたことは、これまでの当地における訪日プロモーションの歴史に残る大きな一歩となった。まさにSJ50における観光分野での取り組みを語る上でその根幹となることから、以下に協力覚書の内容を抜粋する形で、重要となる条文をいくつかご紹介したい。

締結の目的

『2016年、日本及びシンガポール両国は、国交樹立50周年を迎える。日本政府観光局及びシンガポール政府観光局は、この特別な機会を活用して、観光分野における緊密なパートナーシップを強化し、双方向の観光客の往来の促進のための相互支援を強化し、もって、観光分野における相互交流を拡大する』

観光局間の協力

『日本政府観光局及びシンガポール政府観光局は、それぞれの国における観光地のブランド化を強化するとともに、双方向の訪問の促進に向けた観光関係者に対するSJ50関連事業への参加を促すため、連携して取り組むよう努める』

『日本政府観光局及びシンガポール政府観光局は、日本及びシンガポール両国の観光分野における商品及びサービスの質並びに両局が実施するSJ50関連事業の効果を高めることを目的として、定期的な観

光分野における相互交流及び意見交換を図るよう努力する』

観光開発の促進

『日本政府観光局及びシンガポール政府観光局は、観光分野における発展並びにSJ50関連事業推進のプラットフォームの支援及び促進に努める。これには、それぞれの観光局による宣伝活動、政府関係者の訪問並びに日本及びシンガポール両国間の研修交流の機会が含まれる』

このように、地道な活動を根気よくおこないながら、時に数年という期間を経て効果が表れるケースも少なくないこの業界において、SJ50を一つの契機としながら、両国政府観光局のノウハウ・ナレッジの共有や、両国における観光業界関係者のハブ機能としての研究開発をおこなうなど、両国におけるこれからの観光プロモーション活動の活性化を促進するための土台を築くという、より大きな視野に向かって協力していくことを肝要としている。

3. SJ50記念事業の展開

調印式以降、日本政府観光局では、協力覚書に記されているような観光関係者との連携及び訪日推進のプラットフォームとして、より多くの観光関係者と連携し、まさにSJ50にふさわしい特別且つ多種多様なプロモーション活動を展開している。日本政



協力覚書調印式の様子

府観光局では、2016年3月10日より2016年4月10日の一ヶ月にわたって、両国の交流の象徴であり、世界最高の空港と称される（「The World's Best Airports」部門で4年連続世界第1位）チャンギ空港において、SJ50の周年の盛り上がりを見せ、シンガポールに浸透させるべくメガフラワーアレンジメントエキシビションを開催した。チャンギ空港による全面サポートのもと、世界でも著名な華道家である假屋崎省吾氏監修により、同空港のターミナル内に高さ7メートル、幅10メートルの巨大な生け花モニュメントを建築（という表現があてはまるほどの大掛かりな作品）したもので、まさに写真でのみしかお伝えできないことが残念ではあるが、日本の繊細さと美しさが見事に表現されたものであった。試算では約200万人の方々目に触れており、通りかかる多くのシンガポール人がJAPANという言葉とともに写真撮影をおこなっている光景は、新たな側面から日本の魅力を発信できた一面として印象深い。この記念事業は当時から世界各国で精力的に活躍されている假屋崎省吾氏側がシンガポール政府観光局の日本支局へ訪問されたことをきっかけに、我々日本政府観光局シンガポール事務所と海外へ日本の花の魅力を伝えたいという同氏の熱意が出会ったことで実現したものであり、両国間の協力関係があって実現した好例である。

実はその後、軽井沢で開催されていた假屋崎省吾氏の個展ヘリー・シェンロン首相ご夫妻が訪れご対面をされたとのことで、私どもとしても大きな驚き



SJ50記念ツーリズムロゴ



チャンギ空港における
メガフラワーアレンジメントエキシビジョン

と喜びを覚えている。改めて、多大なるご協力をいただいた假屋崎様及び同関係者様へ御礼を申し上げたい。

また、先のチャンギ空港でのリアルな場所での活動とはうってかわり、時を隔てずして、2016年4月から5月にかけて日本航空、全日本空輸、シンガポール航空と連携したオンラインでの訪日スペシャルプロモーションキャンペーンを展開した。これは当地では初となる直行便を運航する上記3社合同にて、これまでのシンガポールにおける訪日プロモーションの歴史の中でも特別なキャンペーンである。内容としては、キャンペーン期間中、上記3社より日本行き航空券の特別運賃が提供され、同3社の航空券を購入した方に抽選でCanon、帝国ホテル、品川プリンスホテル等、日本の人気製品、人気施設の宿泊券等の豪華賞品が当たるといったもので、日本政府観光局シンガポール事務所がMRTや新聞広告の他、オンラインで同キャンペーンの広告宣伝をおこない、より多くのシンガポール人をキャンペーンへ呼び込むことにより、訪日を代表する航空会社や民間企業の力を結集するプラットフォームとしての役割を担った。本キャンペーンは当地主要メディアからも多く取り上げられ、当初想定約3倍の応募者数と非常に多くの反響をいただくことができた。改めて、ご協力いただいた多くの企業様へ御礼を申し上げます。一方、協力覚書の内容を方針としたSJ50記念事業はシンガポール政府観光局でも同様に、チャンギ空港、JALパック、楽天トラベル等数

多くの民間企業と連携しながら、訪シンガポールキャンペーンを展開している。SJ50記念という節目であることに加え、両政府観光局の協力覚書の調印について、両国の観光関係者の皆様に認知いただいているからこそ、このような連携をさせていただきやすい環境であるのではないかと思う。観光業はあらゆる業界との連携が可能な産業であり、取り組むモチベーションさえあれば、業界の枠組みを越えた連携の可能性が無限にあることに加え、個々ではなく一つのコンソーシアムとして取り組んでいくことが肝要であることを実感している。既に取り組まれているか否かではなく、インバウンドに少しでも関心がある方がいらっしゃいましたら、まずは日本政府観光局シンガポール事務所へお声掛けいただければ幸いである。

4. おわりに～SJ50のその先へ～

今回ご紹介した事業はごく一部であり、今後も日本政府観光局では様々なSJ50記念事業を展開していく。9月からは当地の大手レストランチェーンと連携した日本食の魅力を活用した訪日キャンペーンの展開や、10月にはニーアンシティ・シビックプラザ（高島屋SC前の屋外広場）で実施される当地におけるSJ50最大の目玉イベントであるSJ50まつりと連携し、Japan Travel Fairを高島屋SC地下催事場にて開催する。

また、同10月（予定）には、訪日ファンユーザー同士が訪日の情報交換をおこなえる新たな訪日情報発信コミュニティサイト“Japan by Japan”の立ち上げを予定している。JNTOはもちろん、ユーザーが作成する一押しのおすすめ記事や、各日系団体が実施する訪日キャンペーンやプロモーション動画等を配信し、ユーザーはそれを自身のお気に入りとして登録し、実際に自身の訪日旅行の行程を組み立てることができるなど、個人のニーズが多岐にわたるシンガポール人向けの訪日サイトとなる。また、今年度シンガポールでオープン予定の、東日本旅客鉄道が運営するJAPAN RAIL CAFEと連

携し、本コミュニティサイトから派生するリアルな場でのユーザー交流を提供することで、オンライン【情報の蓄積と拡散】とオフライン【情報の深度と実体験】の利点を組み合わせ、まさに訪日プロモーションのプラットフォームとして活用していく予定である。

是非、インバウンドへ関心のある日系団体の皆様とともに、SJ50のその先を見据え、日本とシンガポールの観光交流の発展を継続していくための土台を作る、新たなステージを目指していきたい。

最後に、当地にお住まいのシンガポール日本商工会議所の会員の皆様におかれましては日本におけるシンガポール政府観光局の活動をお目にする機会も

少ないかと存じ、シンガポール政府観光局日本支局長の柴田様より今回特別にご提供いただいた、シンガポール政府観光局SJ50事業をご紹介しますことで、本寄稿の締めとさせていただきます。

執筆者氏名

小林 大祐 (こばやし だいすけ)

経歴

1978年横浜生まれ。2001年に慶應義塾大学を卒業。2015年4月よりJNTO東京本部 海外プロモーション部にて勤務後、2015年10月にJNTOシンガポール事務所に赴任。趣味はサッカーと子育て (ひとり娘を溺愛中)。

シンガポール政府観光局 SJ50 事業 (進行中及び予定しているものを抜粋)

時期	事業プラン	主催	内容
旅行業界関連事業			
2016年 4月1日～ 10月31日	Go Go シンガポール	JTB	SG50 (独立50周年) に続いてSJ50の今年も、追加料金なしで選べる特別プラン付きのシンガポール旅行を発売。 http://www.jtb.co.jp/lookjtb/special/asi/singapore/gogosingapore/
2016年 4月11日～ 12月31日	SJ50 特別企画 シンガポールをもっと楽しむ!	HIS	夜景クルーズ、巨大水槽の中の散歩、世界遺産への訪問、プラナカン文化やシンガポールグルメの体験など、今が旬のシンガポールを楽しむ特別企画。 http://www.his-j.com/tyo/tour/singapore/campaign/
2016年 4月27日 ～6月30日	SJ50 記念 シンガポールキャンペーン	JALPAK	JAL ホームページ (専用ウェブページ) よりシンガポール旅行をご予約のお客様に10,000 eJAL ポイントをプレゼント。 http://www.jal.co.jp/intltour/asi/sincpn/
2016年 5月16日～ 10月31日	SJ50 記念 シンガポールキャンペーン	DeNA トラベル	シンガポールの夜の楽しみ方や、カトンやティオン・パル、ハジ・レーンなど今旬なエリアにスポットを当てた、大人の旅から女子旅まで、どなたにでも楽しんでいただける、今一番おしゃらしいシンガポールのSJ50記念企画。 http://www.skygate.co.jp/dp/campaign/sin/newspot/
2016年 7月1日～	スタンダード・チャータード・ マラソン・シンガポール 2016	シンガポール・ マラソン 日本事務局	今年SJ50を記念し、2016年12月4日(日)に開催されるアジア最大規模のマラソンイベント、シンガポール・マラソンの日本事務局を開設し、日本人ランナーのエントリーの受付を開始。 http://www.sports-info.co.jp/singapore2016/index.html
2016年 7月～8月	シンガポール航空SJ50特別機 内食メディアイベント	シンガポール航空、 シンガポール政府 観光局	シンガポール航空の日本発シンガポール行きの一部の路線のスイート、ファーストクラス、ビジネスクラスの機内食にて7-8月の2ヶ月間「SJ50記念メニュー」を提供。
旅行業界以外の事業			
2016年 7月26日～ 9月25日	サロンクバヤ 麗しのスタイル 一つながりあう世界のプラナ カンファッション展	渋谷区立 松濤美術館	シンガポールのプラナカンの名家、リー家のコレクションを中心に、サロン (巻きスカート) とクバヤ (ブラウス)、インド更紗のローブ、ジュエリーやビーズサンダルなど140点を紹介。
2016年 4月～9月	空色のおくりもの	シンガポール航空、 シンガポール政府 観光局	フジテレビにて毎週火曜21時54分にミニ番組をオンエア。シンガポールの知られざる魅力を紹介。ナビゲーターは中野美奈子。
2016年 6月1日～ 8月31日	りぞな Visa デビットカードを 使って、シンガポールに行こう!	りぞな銀行	期間中、りぞな Visa デビットカードを5万円以上ご利用の方に、シンガポール往復航空券をはじめ、素敵なプレゼントが当たるキャンペーンを実施。 http://www.rezonabank.co.jp/kojin/cam/detail/1606_visadebit?s=0617
2016年 7月1日～ 12月31日	SJ50 記念 トラベルフェスタ in シンガポール	セゾン/UC カード	期間中、シンガポールにてセゾン・UC カードを\$500 (シンガポールドル/約40,000円相当) 以上ご利用いただいた方の中から、抽選で毎月4名様、合計24名様にシンガポール往復航空券が当たるキャンペーンを実施。 https://www.saisoncard.co.jp/cpn/singapore1607/?ref=uc

東南アジア地域における贈収賄防止法、 独禁法等の法規制動向と企業の対応

Rajah & Tann Singapore LLP
Partner (Foreign Lawyer)
大塚 周平



はじめに：東南アジア地域進出とコンプライアンス

まさに本稿執筆中、英国のEU離脱についての国民投票結果が発表された。世界経済に不透明感が漂い、また中国経済の発展にも停滞の兆しも見られるのも確かではある。他方、若年層労働力による人口ボーナスが見込まれ、各国単体で見れば政治リスクも比較的安定してきている東南アジアへの投資はしばらく堅調と見込まれる。投資を受け入れる東南アジア諸国の側でも、2015年12月31日にAEC（ASEAN Economic Community、ASEAN経済共同体）が発足し、ASEAN地域をひとつの経済圏として捉え、（米国の大統領選挙、日本の参議院選挙などの不安定要因もあるが）2016年2月4日にはTPP（Trans Pacific Partnership、環太平洋パートナーシップ協定）も署名されるなど、投資・貿易を促進する協定の取り組みも進められている。

反面、アジアに対する投資においては、経営者を悩ませる課題としてコンプライアンスの問題がある。中でも、カルテル等の競争法違反や贈収賄は、特に人的関係上のつながりが重視されるアジア圏においては、ビジネス商習慣に密接にかかわっていることも多い。他方、東南アジア各国当局も摘発強化を打ち出しており、上記AECやTPPは競争法の整備・執行や贈収賄の防止を明確に打ち出すなどしており、各国間の協力も顕著となっている。もはや、ビジネスのためにはコンプライアンスを犠牲にする、というわけにはいかないのがこの地域の実情である。

本稿では、東南アジア地域における競争法・贈収賄

規制の現状及び当局の動向を概観するとともに、日本企業として留意すべきポイントについて解説する。

東南アジアにおける競争法規制の現状と各国の姿勢

1 背景

2000年代以降、日本の当局によって日本国内の談合等の摘発が進み、また米国・EU当局による極めて厳しい制裁が日本企業にも科されるなど、日本国内では独占禁止法・競争法についての意識はずいぶん変わった。しかし、東南アジア地域の各国にも競争法があり、また実際に摘発もされていることとなると、あまり意識されていないのが現状であると思われる。

しかし、ASEAN加盟諸国による前述のAECにおいては、その政策の一環として、AECの域内において、競争制限的なプラクティスが行われないようにすることが求められ、2015年末の発足までに競争政策・競争法を各国において整備し、執行の体制を整えることが合意されていた。その結果、ASEAN加盟10カ国のうち、2014年以前より競争法が成立していたシンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナム、タイの5国に加え、2015年にはミャンマー、ブルネイ、フィリピン新たに競争法が成立、または成立が発表された。残るカンボジア、ラオスでも急ピッチで準備が進んでいる。

2 各国競争法の内容

一般的に、競争法の規制する内容は①反競争的行為（カルテル等競争を害する行為）の禁止、②優越

的地位の濫用の禁止、③企業結合規制（合併等により独占的企業が成立することを防止）である。

ASEANにおいては、EUのような統一的な競争法の整備には至っておらず、国毎に個別に規制が整備されており、その内容・法律の構成は異なる。各国とも主に上記の①反競争的行為及び②優越的地位の濫用を禁止する規定を設けている点では共通するが、それぞれの内容は微妙に異なることには注意する必要がある。例えば、シンガポールでは反競争的行為について、水平的合意（例として競合社間の合意・カルテル等）は禁止されているが、垂直的合意（例として供給者と購入者間の合意。もっとも、一方が市場において優越的地位にある場合優越的地位の濫用に該当するおそれがある）は現在のところ除外されている。また、②優越的地位についても、どの程度の地位（例えば市場シェア）を有すると優越的といえるかも国によって異なり、例えばシンガポールでは（市場シェアのみで判断するものではないが）60%をもって優越的とするのに対し、ベトナムでは30%でも優越的と判断されうる。

また、③企業結合規制に対する考え方も国によって異なる。例えばシンガポール、インドネシア、ベトナム、フィリピンなどでは企業結合についての当局への届出制度が設けられているが、シンガポールにおいては事前・任意（ただし、シンガポールでも、企業結合後の存続会社が企業結合後に40%の市場占有率を有することになる場合、または、20%~40%の市場占有率を有することになりかつ企業結合後の市場占有率の上位三社の合計市場占有率が70%またはそれを超える場合などは届出を行うことがガイドライン上強く勧められており、にもかかわらず届出を行わない場合当局の厳しい審査の対象となりうる）であるのに対し、インドネシアでは企業結合または株式取得の結果生じる事業体の資産または売上高が一定の金額を超える場合、案件実行後30日以内にその企業結合または株式譲渡について当局に対して通知が義務であるなど、手続・要件において違いがある。

3 各国当局の姿勢

各国それぞれ競争法を所管する規制機関を設置さ

れ、それぞれ執行にあたっている。シンガポールにおけるCCS（Competition Commission of Singapore

シンガポール競争委員会）、インドネシアにおけるKPPU（事業競争監視委員会）、マレーシアにおけるMyCC（Malaysian Competition Commission マレーシア競争委員会）、ベトナムにおけるVCA（Vietnam Competition Authority,ベトナム競争庁）・VCA（Vietnam Competition Council,ベトナム競争委員会）がこれにあたるが、実際の執行に対する姿勢にも違いが見られる。

シンガポールにおいては、リニエンシー制度（カルテルに参加した当事者からの申告により、その申告の順位により制裁を減免する。シンガポールでは捜査開始前の第一申告者は100%免責される）が整備され、CCSもリニエンシーを積極的に活用している。特に近年では国際カルテル事案の摘発が進み、2014年には、日系企業の関与した国際カルテル事案2件（ボールベアリングカルテル、フレイトフォワードカーカルテル）が摘発された。マレーシアにおいてはそもそも競争法が施行されたのが2013年であるが、にもかかわらず比較的短期間にカルテル等の摘発が進められている。インドネシアは2000年に競争法を施行して以来、毎年数多くの摘発が行われ摘発件数では東南アジアでも最多であるところ、従前は主にインドネシア国内の入札談合等が主であったが、2015年にはタイヤカルテル等多国籍企業が関連する事案も発生している。

これらの国に対し、日系企業の進出も多いタイでは競争法が施行されたのは1999年と地域でもとくに早かったが、執行手続が十分に整備されておらず、現在のところ執行はほとんど見られない。これは、競争法の執行が国内産業をかえって弱めるのではないかという懸念があったといわれるが、この点、AECの影響もあり、手続を整備し執行に臨むことが発表されている。とすると、法律自体はすでに施行されていることから、遡って過去の違反行為についても執行がされる可能性がある。

競争法が整備されたばかり、または現在整備中の他の諸国では、今後どれほど摘発がされていくかは未知数である。しかしながら、ASEAN各国においても、市場における公正な競争が担保されない国に

は外国からの投資が見込めないという共通認識はあるため、シンガポール等同様に、競争法の執行、とくに国際的なカルテルについての執行が活発化していくことは予想される。こうした、各国間の投資を呼び込もうとするライバル競争もこの地域のひとつの特徴でもある。

4 競争法コンプライアンスの特徴・今後の方向性

競争法違反の特徴として、違反が1国にとどまらないという可能性がある。つまり、競争法は、通常、当該国の市場に影響を及ぼす行為を規制する。とすると、当該国で違反することは勿論、他国での違反が影響する場合も違反となり、例えば、シンガポールで競合他社と合意等した場合、その合意の対象が例えばマレーシア市場であったりすると、マレーシア法の違反となる。さらに、とくに地域を指定しなくとも、合意をした各社が東南アジア各国で販売をしていた場合、それら各国全てで競争法違反となりうる。つまり、ひとつの行為が複数の国にまたがって違反する可能性があるということである。

また、競争法の規制する行為は実際に思われている以上に広い。上記カルテル等競合他社間の合意は端的な例であるが、そこまでいなくとも、競合他社間の情報交換も競争を阻害する反競争行為に該当しうる。たとえば、お互いの価格はもとより、生産量、生産地域、今後の見通しといった情報を交換した場合、そうした情報をもとに自社の価格を調整することになりえ、違反とされうる。実際、シンガポールなどは各社の情報交換を厳しく監視し、当局内に特別なモニタリング・分析チームを設けているほどである。

他方、東南アジア地域の特徴として、競争法が成立してまもなく、従業員に十分浸透していないことも多い。冒頭で触れたように、アジア的な人的関係が強く、また業界団体の力も強いことから、競合他社が会ったり協議したりすることが頻繁にある（筆者も各社ローカルスタッフに対する研修を実施すると、「え、そんな法律あるのですか」「先週もこんな話をしたのですがだめなのですか」といった質問を受けることがよくある）。欧米のミクロ経済学的思考に根ざす競争法がアジア的な共存共栄的思考とや

や合致しない点もあるのかもしれない。そのため、そもそも意識の浸透が課題と感じることは多い。

贈収賄規制の現状と各国の姿勢

1 背景

東南アジア地域においては、シンガポールという例外を除き、一般的に腐敗度が高く、贈収賄の問題はASEAN進出企業がビジネスを行ううえでの大きな課題である。他方、経済の発展に伴い、各国政府においても贈収賄・汚職の撲滅は大きな課題として受け止められており、上記TPPにおいても贈収賄の撲滅はひとつのコミットメントとされている。実際、各国において厳罰を定めた特別法や特別捜査機関が設置され、それぞれ積極的な摘発を進めている。

2 各国贈収賄規制の内容

各国の一般刑法のほか、シンガポールにおいてはPrevention of Corruption Act（シンガポール汚職撲滅法）、インドネシアにおいてはLaw No. 31/1999 on Eradication of Crimes of Corruption, No. 20/2001 修正、汚職撲滅法）、マレーシアにおいてはMalaysian Anti-Corruption Commission Act 2009（マレーシア汚職防止委員会法）、タイにおいてはOrganic Act on Counter Corruption BE2542（汚職防止法）、ベトナムにおいてはAnti-Corruption Law（汚職防止法）がそれぞれ贈収賄に関する特別法として制定されている。

法律上、賄賂の構成要件は各国似通っており、要するに公務員に対する賄賂の供与を禁止している。ここで、例えば、金品に限らず広く便益の供与が「賄賂」に該当することも、ASEAN各国で共通している（シンガポールでも近時公務員に対する性的供与が相次いで摘発された）。

また、相手方である「公務員」についても、例えばインドネシアでは「国または地方の財源から援助を受けている団体から給与を受領している者」などと広く定義・解釈されるほか、英国法を継受するシンガポールやマレーシアでは、そもそも公務員だけでなく民間人に対する賄賂も商業賄賂として贈収賄

規制の対象となり、かつ実際に積極的に摘発されている。

さらには、国によっては、推定条項があったり（例えばシンガポールでは、公務員に対する供与については供与の事実をもって不正に（corrupt）供与されたものと推定され、賄賂性について当事者側が不正でなかった旨立証しなければならない。インドネシアでも当該贈物が10,000,000 ルピア以上の価値を有する場合、收受者は当該贈与が賄賂ではなかったことについて立証責任を負う）。

他方、国によっては若干の例外事項があることもあり、例えば、タイでは儀礼上・慣習上・文化上の贈答は法律上賄賂から除外される余地があるが、ここで、何をもって儀礼上・慣習上・文化上といえるかの判断・運用は不明確であることもあり、専門家の助言なく安易に依拠することはお勧めできない。

なお、贈収賄については競争法のような経済法規ではなくれっきとした刑事犯として捉えられ、厳格な刑事罰が定められており、事実ベトナムなどでは収賄側が死刑とされることも頻繁にある。

また、各国の法改正も頻繁であり注意が必要である。例えば、2015年にはベトナムにおいて改正があり、法人処罰規定が設けられたほか、マレーシアでも法人に防止義務を求める法改正が予定されている。

3 各国当局の姿勢

シンガポールにおけるCPIB（Corrupt Practices Investigation Bureau 汚職捜査局）、インドネシアにおけるKPK（汚職撲滅委員会）、マレーシアにおけるMACC（Malaysian Anti-Corruption Commission マレーシア汚職防止委員会）、タイにおけるNACC National Anti-Corruption Committee、NACC（国家反汚職委員会）がそれぞれ設置されている。

贈収賄の摘発の難しさは、官が犯罪の担い手として関わる点である。すなわち、執行する側とされる側がともすると同じになり（ゆえに「腐敗」と呼ばれるのであるが）、執行を手控えたり、恣意的な執行がなされかねない。そのため、各国は独立した捜

査機関を設け、執行に臨んでいる。

中でも特に強い権限・活発な摘発を行って成果をあげているのがシンガポールのCPIBである。今日からは想像するのも難しいが、建国前夜のシンガポールは警察を含めた公務員の汚職が社会的な問題であった。そのような中、CPIBが首相の直轄機関として設けられ、警察からも独立した捜査機関として、強力な捜査権限を与えられた。CPIBや上記特別法、及び政府の強力な主導による汚職撲滅の努力の結果、シンガポールはアジアでももっとも汚職の少ない国としての地位を確立した。なお、現在CPIBは相変わらず公務員に対する摘発も進めているが、それ以上に民間の賄賂の摘発も積極的に進めており、全体の7割は実は民間同士の賄賂の摘発と公表されている。

なお、汚職は通常、当該国において、当該国の公務員に対して行われるが、勿論外国政府公務員に対する賄賂も生じる。そうした場合、各国当局は積極的な捜査協力を行っている。

4 贈収賄コンプライアンスの特徴・今後の方向性

贈収賄について注意しなくてはならないのは、現地における贈収賄行為について、当該国の上記のような贈収賄規制違反に問われることのみならず、他の国際的な法規制違反となりうることである。例えば、米国には汚職行為防止法（FCPA、Foreign Corrupt Practices Act）があり、米国外での贈収賄について米国法によって処罰することができる。ここで同法の対象は広く、米国企業・米国上場企業・米国人による場合や、また行為の一部が米国内でされた場合も含まれる上、その罰則は桁違いに重く、米国で事業がある場合等は注意が必要である。同様の法律として英国賄賂防止法（UK Bribery Act）や日本の不正競争防止法にも規定があり、違反した場合これらの法律にも同時に抵触する可能性がある。

他方、現地側の事情としては、上記の競争法と異なり、「賄賂がいけない」ことは勿論現地の国民もよく知っている。ただ、賄賂や賄賂とまではいなくとも、互いの人間関係を重視することがアジア的に強いことから、社会に広くかつ長くいきわたって

しまっていることがある。そのため、「賄賂はだめですよ」と注意を促したところで「そんなことはわかっている」ということになりかねず、企業内研修も効果をあげない。また、誤解のないようにいうと、仮に社会にいきわたっているとしても、一般国民はそうした状況に決して満足していない。むしろ、一部の役人が私腹を肥やし国が豊かにならないことに大きな不満がある。そのため、例えば政権が変わるたびに賄賂の撲滅は政治問題となるし、国民として賄賂の撲滅を望んでいる。各国が豊かになり、所得が増加していき、低所得者層が中間所得者層へと移行していくにつれて、その傾向は顕著になりつつある。執行が追いついていない面の中にはあるがもはや「東南アジアでは賄賂は常識」ということではないのである。ビジネス上のリスク管理もそうした現状、各国の現在位置を踏まえて行わないと手痛い目にあってしまう。

企業のコンプライアンス管理のポイント

上記にかんがみ、日本企業にとっての東南アジア地域におけるコンプライアンス管理のポイントであるが、方針の策定、従業員への周知徹底、有事対応の準備が三つの柱となろう。以下それぞれに要点について述べる。

1 方針の策定

まず第一に、企業として上記のような法規制に抵触する行為を明確に禁止した方針・規程を策定していることが必要である。これはとりもなおさず、会社としての方針・意識を示すものであり、経営者のコンプライアンス意識が弱ければ、従業員ましてや現地の従業員が従うはずもない。

上記のとおり、競争法・贈収賄に関連する行為はビジネス獲得と裏腹になっていることである。ともすると「ホンネとタテマエ」、建前上はコンプライアンスをうたっても、本音ではかまわずビジネス獲得を求めているといった対応になってしまいかねない。特に東南アジア地域は冒頭で述べたように各国企業の投資を集め、競争者のいない未開発市場ではなく、競争も激しいのであって、そのような中、賄

賂やカルテルによるビジネス獲得・ビジネス伸張はもっとも安易な方法である。

さらに現地拠点においては、本社だけではなく、現地のトップ（日本企業では日本人駐在員であることが多い）が存在し、現地従業員にとっては二層の経営者がいることになる。ここで、現地トップと本社トップのメッセージが一致しているか、上記本音と建前のように現地トップが本社のメッセージを留意していないのでは、現地従業員にとってはむしろ混乱のもととなる。

こうした経営者の姿勢は、会社のポリシーやルールといった規程に如実に現れる。そもそもポリシー・ルールがないのでは、経営者の姿勢もあってないようなものであるし、また作っても伝わらないような内容では意味がない。例えば、本社で作成したものを、法律・商慣習の違いを無視してそのまま英訳しただけで現地からみると意味がわからないものであったりする例もある。また、本社としてルールをつくり、英訳までしているが、「諸事情のため」海外拠点は適用範囲外、というような例もある。これでは、従業員からすると、禁止していると考えるのはむずかしい。

その意味で、現地法・現地商習慣をも意識した、すなわち、現地従業員の視点に立った、会社としてのポリシーやルールを策定し、内外に発信していくことが必要である。

2 研修による周知徹底

次に、規程はあるとしても、従業員に対する研修・トレーニングを実施し、意識向上に努めていることが重要である。とくに、多種多様なバックグラウンドを持つ従業員がいることも多く、現地従業員に対して研修を実施する場合、きちんと理解・浸透できるような研修活動をお粉分けしなければならない。中には、内容が当該現地国の実情におよそ合わない場合や、そもそも言語の問題から通じていない（研修ができない）というようなこともある。東南アジア地域ではコンプライアンスに通じた専門家も増えてきており、必要に応じてそうした現地専門家を利用して、現地化された適切な内容となっているか、検討するべきである。

また、信頼できる現地専門家を利用することの利点は、現地語・現地の風習に即して研修活動を行えることである。上記のとおり、競争法・贈収賄いずれも、国・地域によって状況が異なる。現地従業員も、日本本社から現地の事情も知らない（と見える）「外国人」が話に来てあまり心に響かないこともあるが、他方、現地の専門家が現地の言葉で話すより強い信頼関係を結び、研修も実をあげることができる。筆者の経験でも、当初英語で行っていた研修が、途中で現地弁護士が現地語で話し始めた途端聞いているほうも生き生きとしてくる、ということもよくある。

なお、上記のとおり、国の状況によっては、いくら法律だから守りましょうといっても説得力がないこともある。前述のとおり、贈収賄が合法的な国は存在しないし、現地従業員も当然違法であることはわかっているが、では競合他社も守っていない中、なぜ守らないといけないのか、ということになってしまいかねない。そのようなとき、説得力があるのは結局は会社の方針、会社として培ってきた文化である。この点、筆者の経験上、幸いなことに日本企業は、比較的倫理を重要視するという風潮もあり、そうした文化が最後の防衛線になる。そうした日本企業としての文化も前面に出し、お題目のように「法律があるから」でなく、「日本企業なのだから」という意識の浸透を図ることも一案である。

なお、駐在員についても意識向上が必要ないわけではない。残念ながら、駐在員のほうが、「新興国はこういうもの」という感覚でビジネスに望み、意識が低いこともあり、そうした駐在員の指示を受けて現地スタッフが不安に思うという例すらある。また、環境としても、海外の気安さから気が緩むということは論外であるが、そうでなくとも、競合他社・取引先ともより深い関係になり、上記のような競争法や贈収賄に抵触するようなことにもなりかねない。

3 内部通報・調査手続

最後に、万が一の有事の際の対応を平時から検討・整備しておくことも重要である。有事の際の手順、責任者・レポートライン・調査の手順を定めて

おかないと、いざというときに対応できないこともある。必要に応じて外部専門家（弁護士、会計士、フォレンジック専門家等）へのアクセスも検討しておくことが有用である。

また、有事の際の考慮点として、内部通報制度の整備も必須ともいえる。特に、東南アジアではシンガポールなど公益通報者保護法が整備されていない国もあり、社内で不正を発見した従業員が、通報することによって自身が保護されるかわからないため、会社に伝えるのではなく、直接当局に通報し、会社側は準備もできないうちに当局から捜査を受けるということにもなりかねない。会社の自浄努力によって社内の不正に対処できるようにも、通報者保護、秘匿性等内部通報制度に必要な要件を定め、周知しておくことが重要である。

終わりに

以上、競争法・贈収賄について、東南アジアにおける現状・対応について概観した。何かしら地域に進出した日本企業の役に立つ内容であればと願う次第である。

執筆者氏名

大塚 周平（おおつか しゅうへい）

経歴

元日本国検事、その後監査法人系アドバイザーを経てラジャ・タン法律事務所でASEAN地域における贈収賄、独禁法、情報法等のレギュレーション対応・当局対応、企業内外の不祥事対応・危機管理から、国際仲裁・訴訟による紛争解決、そしてM&AやJV等日本企業のアジア進出支援法務に携わる。シンガポール法資格試験Foreign Practitioner Examinationにも合格・登録し、シンガポール法企業法アドバイスも行う。東京大学法学部、コロンビア大学（LLM）、ロンドン大学UCL（LLM）、INSEAD（EMBA）各卒業。日本法・シンガポール法（FPC）・ニューヨーク州法・英国法弁護士、日本国公認会計士。

笑顔で暮らせる幼児の心の教育

Eis International Pre-school
Principal
峯村 敏弘



幸になる方法

子どもが小さい頃は、「君の喜び、笑顔が私たちの一番の幸せ。」と思えます。しかし、成長と共に色々な雑音が聞こえてきます。Aさんは英語がはなせる、B君はもう知能教室に通っているなど、こんな話を聞く度に、親心は落ち着いていられません。「我が子の未来の幸せのために出遅れてはいけません。一番いい先生は何処にいるんだ！！」目的は子どものためなのですが、習い事を始めた瞬間から親の興味は「今日は何を習ったの？」「どれくらいできたの？」「ほかのお友達と比べてどうなの？」幸せを運んでくれていた子どもの笑顔よりも出来栄え、点数、他の子どもとの比較に興味が行きます。習い事を始めた目的は子どもの未来が幸せに豊かになるためだったはずなのに。

親は愛情が大きすぎて我が子が大切過ぎて、判断を間違える時があります。それは自分の子どもと他人の子どもを比較した時です。物静かな思慮深い子どものお母さんの心配は「うちの子は元気がなくて何事にも消極的で友達と遊ぶのが苦手な将来心配。もっと友達と遊んでくれないかしら。」元気で活発な子どものお母さんの悩みは「いつも落ち着きがなくて乱暴。こんなんじゃないかしら。」などです。他人の子どもと自分の子どもを比較した瞬間から親子ともども不幸になります。A君の良いところ、B君の良いところ、C君の良いところを備え持った子供に成長させようとしても無理な話なのです。赤く咲く花は綺麗に赤く咲くこと

を喜びましょう。青く咲く花はのびのび生き生き青く咲くことを求めましょう。比較するのなら自分の子どもの半年前、一年前と比較しましょう。きっと成長しているはずですよ。それは子どもの頑張り、お母さんの努力の結果=賜です。幸せな気持ちになれます。お母さんの幸せな気持ちが子どもを一番幸せにします。

生き生きのびのび自分らしく

幸せになるに生きるためには「やってみたい、面白そう、どうなるんだろう？」と思う力が一番大切です。この力を“やってみたいエネルギー”と呼んでいます。これが生きる力に直結します。探求心が想像力を導き出して創造力を養うのです。この“やってみたいエネルギー”が大きくなることによって「サッカー選手になってワールドカップに出たい。」「ノーベル賞を取りたい。」「宇宙飛行士になりたい。」など具体的な夢や目標がどんどんと生まれるのです。そしてその目標のために努力や我慢する力が湧いてくるのです。“やってみたいエネルギー”を大きくせずに我慢や努力をさせても将来的には良い結果には結び付きません。嫌々やった体験や学習は応用力がきかず忘れやすいのです。

“やってみたいエネルギー”を大きくするためには

“やってみたいエネルギー”を大きくするために必要なものは自信と安心です。具体的な一つ目は「あなたはとても大切に価値のある人間である。」と

いう事をしっかりと心に染み込ませる事です。お父さんお母さんから愛されているのはもちろんだけどあなたを大切に思っている人がたくさんいる。何が出来ても出来なくても、あなたはとても大切に価値がある人間であるということを、理解を超えて染み込ませる必要があります。

現在、日本の教育で一番欠けていることはこの部分だと思います。日本でのいじめと自殺の問題はここからきているのです。「あなたはとても大切に価値のある人間である。」という自信を持っていないと直ぐに不安になります。いじめを苦にして死んでいく子どもたちは何故逃げられないのでしょうか。いじめられても仲間だと思ってもらいたい。そのために冷たい川を泳いだり、嫌々万引きしたり。本当はいじめる人たちから逃げなくてはならないのです。友達が1人もいなくても「あなたはとても大切に価値のある人間である。」逃げてもあなたの価値は変わらない、だから大丈夫なのです。いじめる側も同じです。誰かをいじめたり、従えたりしていないと自分の価値がないような気になり不安になります。ですから、「あなたはとても大切に価値のある人間である。」だから大丈夫という自信をつけさせる必要があるのです。

具体的な二つ目は、「あなたの未来は輝いている。」事を信じるさせる事です。天気の良い日に暑くて嫌だと文句を言うか、空が青くて綺麗だと思えるかによって生き方が大きく変わってきます。文句ばかり言っている人といつも前向きに楽しそうな人とに分かれます。楽しそうに生きている人の近くにいるとこちらまで楽しくなってきます。夕陽を見てただ赤いと思うのか、綺麗だね。と思うかによって人生の豊かさは大きく変わってくるのです。子どもたちには幸せに敏感になってほしいのです。そして「あなたの人生は明日も明後日も来年も10年後も楽しいことがいっぱい詰まっている」ことを信じて欲しいのです。

幸せになる躰

子どもは親が言ったようには成長しません。「何度言ったらわかるの！」とよく聞きます。何度言っ

てもわからなければ方法を変えるしかありません。少なくとも何度言っても子どもには通じないということです。親の態度行動が子どもたちの成長に一番影響するということです。子どもたちにどんな大人に成長してほしいですか？生き生きのびのび自分らしく成長してほしいければお母様お父様が生き生きのびのび自分らしく生きていかななくてはなりません。躰も大切です。しかし、大切な躰は二つしかありません。一つは危険があるような行為。二つ目は人に失礼になる行為。この二つの行為はきちんと叱り指導する。それ以外のことは親が時間と心の余裕をもって待つてあげればいいのではないのでしょうか。子どもが悪いのではなく親の準備の悪さでイライラして叱っていることが多いと思います。この二つ以外は大目に見てお父さんお母さんが生き生きのびのび自分らしく子育てすることが親子で幸せになれる一番の方法です。

執筆者氏名

峯村 敏弘 (みねむら としひろ)

経歴

1960年 東京生まれ

1983年 東洋大学文学部卒業

東進スクール、日能研の教務部勤務を経て、2004年イーズインターナショナルプレスクールを設立。現在に至る。学習KOMABA、家庭教師会駒場会、子育て支援Kizroo & Mamarooの代表。趣味は音楽、写真

ASEANにおける 失敗しない組織人事づくり

Mercer (Thailand) Ltd.
Principal & ASEAN JMNC Segment Leader - Talent Consulting

仲島 基樹

Mercer (Singapore) Pte Ltd
Principal - M&A Transaction Services

宮寺 宏器



宮寺 宏器



仲島 基樹

グローバル化は今や多くの日系企業の共通課題です。ここASEANにおいても、自社の競争力を高めるべく、多くの企業が国またはリージョン単位でローカル人材の育成や組織人事マネジメント力の強化に取り組んでいます。

一方で、ASEAN各国が持つ多様性や、せっかく育てたナショナルスタッフの退職、駐在員への急な帰任命令など、その取り組みは容易ではありません。短期間で成果を生みつつ、かつ持続性のある組織人事づくりの要諦とは何か？日系企業の組織人事管理の特徴に触れながら、クロスボーダー M&A の取り組みをヒントに、海外における組織人事づくりの具体的なアプローチを解説します。

1. なぜ日本企業には失敗が多いのか？

①世界的にも稀な日系企業の組織人事管理

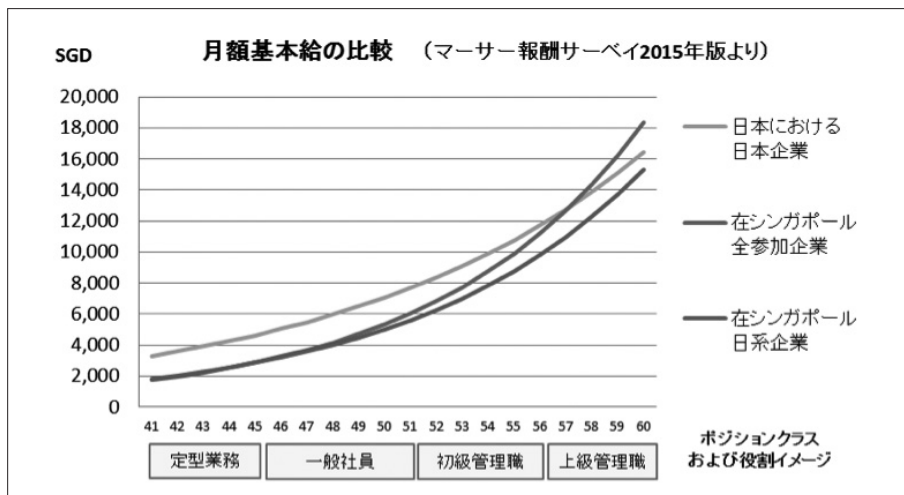
弊社のクライアントは、日系企業に限らず、欧米系多国籍企業やASEAN各国のローカル企業など、多岐に渡ります。そうした各企業の組織人事課題についてコンサルティングを行っている、あることに気が付きます。それは、日系企業が日本でやっている組織人事管理のスタイルは、世界的に見て極めてユニークで稀なモデルであるということです。

例えば、人材の採用や給与設定、昇格などを行う際に、年齢や他の社員との「公平性」を気にする企業が少なくありません。これには、新卒一括採用および長期雇用といった雇用慣行の中で、組織全体のバランスを整えようとする「内部指向型」の管理スタイルが見て取れます。これは「社員は入れ替わる

もの」と考え、市場での競争力を重視する「市場指向型」が一般的な多国籍企業や地場企業とは大きく異なります。

また「論理的整合性にこだわる」というのも特徴の一つだと言えるでしょう。例えば、評価の結果を処遇に反映させる際、「賞与は超過利益の再配分なので、業績評価に連動すべき」「昇給は将来への期待であり、投資なので、能力評価と連動すべき」といった考えに基づき、複数の評価プロセスを並行して行う企業もあります。こうした、評価の本来の趣旨を捉え、論理的に制度を組み立てていく姿勢は、労働組合に対する説明責任や日本人の持つ品質志向に合致するもので、非常に高い完成度をもたらしていると言えます。一方で、他の欧米・地場企業などでは、「効率性」を重視し、評価の仕組み・プロセスをシンプルに設計する傾向があります。このあたりも違いの一つでしょう。

こうした違いは、直ちにどちらが良いか悪いかと論じるべきではありません。製造業に見られるように、製品の品質に事業競争力の源泉があり、それをチームで一体となって継続的に高めなければならない環境では、非常にマッチした仕組みだと言えます。また、公平性を重んじることで、長期雇用を実現し、組織内に蓄積された知識やノウハウを活用して顧客との関係強化や市場への対応力を高めていく。こうしたアプローチは非製造業でも多く見られるものです。そういった意味では、日系企業の人事管理が世界的にユニークであったとしても、それが事業モデルに合致している限りにおいては、非常に優れた仕組みだと言えます。



※ポジションクラス(=PC)とは個々の職務に求められる役割の大きさを示した数値で、マーサーの職務評価手法IPEによって算出されます。ポジションクラスに対する役割イメージは企業規模等によって若干異なる為、ここでは一般的な水準で記載しています。

②こんなにも劣後する市場競争力

一方で、それをそのまま海外で適用できるかという、そこには十分な注意が必要です。例えば、上記のグラフは日本またはシンガポールにおける月額基本給の市場水準を示しています。

本データは弊社が毎年行っている報酬調査(2015年度版:シンガポールでの参加企業771社、日本での参加企業534社)から得られたものです。ここには、海外で人事管理を行う上で、必ず押さえておくべきポイントが含まれています。

i) 市場水準に大きく劣後する日系企業

グラフからも読み取れる通り、在シンガポールの全参加企業と日系企業を比較すると、非管理職層においては、さほど格差はないものの、一般社員の上級から初級管理職にかけて、日系企業の水準が全参加企業の水準を下回るようになります。上級管理職においては15%以上の格差が開いています。

ii) 人材の需給バランスにより幹部人材の報酬水準は日本人超え

また「日本における日本企業」と「在シンガポール全企業」を比較しても、興味深いことが分かります。初級管理職(PC54程度)で比較すると、日本での水準が月額約75万円(=約10,000SGD)であるのに対し、在シンガポール企業の水準は月額約60万円(=約7,800SGD)で、まだ日本における日本企業

の水準が上回っています。ところが、上級管理職(PC60程度)で比較すると、日本での水準が月額約125万円(=約16,400SGD)を受け取っているのに対し、在シンガポール企業の水準は月額約140万円(=約18,400SGD)で、水準が逆転するのです。役員クラスになれば、この格差はもっと広がり、場合によっては日本の社長を超えるケースも出てきます。市場原理が働く人材マーケットにおいては、その需給バランスから、有能な人材やコアとなるポジションの給与が高騰する傾向にあります。まさにそれが如実に表れた結果だと言えるでしょう。

iii) 「毎年の昇給」ではカバーできない給与格差

また上記データを用いて、「在シンガポール企業」における一般社員(PC48程度)、初級管理職(PC54程度)および上級管理職(PC60程度)における現職者の一般的な年齢を調べてみると、それぞれ35歳、42歳、47歳となります。しかしながら、それぞれの市場水準を毎年の昇給のみでカバーしようとする、下記の表の通り、一般社員から初級管理職になるまでの7年間の平均昇給率は11%、初級管理職から上級管理職になるまでの5年間の平均昇給率は16%なければならないこととなります。

もちろん、昇格時には昇格昇給を上乗せすることが一般的であるため、平均昇給率を毎年の昇給率を単純に比較することはできません。ただ、昇格対象者とそうでない社員が混在する中で、年次昇給率を

どの水準におき、昇格昇給率をどの程度上乗せするかについては、非常に判断が難しいところです。また実際にはこれよりも若い年齢層の有能人材もたくさんいます。日本国内のように年齢に沿って給与が積みあがっていく感覚で昇給を行っていると、有能な人材を流出させてしまうことにもなりかねません。

在シンガポール企業における平均年齢と報酬水準

役割	ポジション クラス	現職者年齢 中央値	月額基本給 (\$GD)	必要な 年間昇給率
一般社員	48	35	4,173	11%
初級管理職	54	42	8,757	
上級管理職	60	47	18,374	16%

日本と異なり、人材の流動性が高い海外において、日系企業が国内で行っている内部指向型の人事管理スタイルをそのまま続けると、市場のダイナミックな動きに後れを取ることもなりかねません。ここは、海外で経営管理に従事する以上、まずは押さえておくべきポイントだと言えます。

では、そういった状況において、その人事管理スタイルの良さを残しつつ、外部環境に対応していくためには、日系企業は何を考えればよいのでしょうか？実はこれとよく似た状況を、日系企業は既に経験しています。そこで得られた学びこそが、海外における日系企業流人事管理を考えるための大きなヒントになります。

2. 成功のヒントはM&Aにおける取組にある

①日系企業でも広がるM&A

1990年代後半から日系企業によるM&Aが増え始めましたが、当初は日本国内でのM&Aがマーケットを牽引していました。その後、2000年代後半からは、市場を海外に求める企業の事業戦略に「超」円高の進行が重なり、日経企業による海外企業M&Aが急速に増加しています。円安傾向に転換した後も日系企業による海外企業買収の勢いは治まらず、2015年の日系企業による海外企業M&Aは560件と過去最多件数を記録しています。その中で日系企業によるASEANでのM&Aは中国の存在感が弱まる

中で増加を続け、2000年後半には50件に満たなかった件数が、2014年には118件、2015年に113件と高水準を維持しています。(件数はMARR調べ)

②成否を分けるM&Aでの取組み

グリーンフィールドから拠点を作って行く場合と異なり、M&A（企業買収）では対象会社がこれまでに築いてきた組織、事業、文化が存在します。特に日系企業と海外企業を比較した場合にその違いは顕著です。ここで自社のやり方を全てそのまま対象会社に押し付けようとするすると拒絶反応を起し、買収の失敗につながる恐れがあります。従い、海外企業買収の際には、対象会社の価値を損なわず、且つ価値を高めるような形で自社グループに統合する方法を買収時の限られた時間で真剣に考える必要があります。買収経験が浅い企業では、買収すること自体が目的となってしまっていますが、買収を繰り返し、失敗も含めて多くの経験を積んだ企業ほどこの統合作業の重要性を認識しています。

統合作業には企業経営のあらゆる領域が含まれますが、対象会社の会計、税務、ITシステム等の統合は対象会社を管理又は連結していくために重要な一方、組織人事を含めた人材領域の統合は、やり方を誤ると従業員モチベーションの低下や優秀な人材の流出につながり、対象会社の価値が毀損してしまいます。この人材領域において特にやっかいなのが、デジタルには把握できない一方でボディブローのようにじわじわと影響が出てくる「文化」です。文化のようなソフトイシューには統合というよりは融合という言葉が相応しいですが、日系企業の間でもM&A経験が豊富な企業ほどこの文化融合の難易性と重要性を実感されています。

③文化融合に対するアプローチ

文化融合の方法は企業や案件により異なりますが、共通して重要なのは自社と対象会社の経営陣が先ずは互いの違いを明確に認識することです。実際に弊社が支援した多くのM&A案件においては、買収完了の前後に自社と対象会社の経営陣間で「リーダーシップ融合ワークショップ」を実施し、そこで文化融合に向けたキックオフを行っています。この

ワークショップでは、企業文化・経営に関する様々な要素（例：長期的視点・短期的視点）について、両社の経営陣の各々が、現状の認識と進むべき方向についての考え方をチャートで示し、チームとしての両社のギャップを明確に洗い出す作業を行います。一緒に仕事をしているうちに感覚として把握できることかもしれませんが、図示することで違いを明確に認識し、チーム間でも共通の理解を持つことが出来るようになります。文化融合に向けた最初のステップになります。

④人材のリテンションに対するアプローチ

人材領域の統合で、もう一つ重要なのが人材のリテンション（引き留め）で、ほぼ全ての海外企業買収案件で何らかの課題となっています。日系企業でなくても、買収した海外の対象会社をいきなり経営できるだけの人材を自社で抱えている例はほとんどありません。対象会社の価値を毀損させないためにも、重要な経営陣や優秀人材には確実に一定期間対象会社に残ってもらう必要があります。

リテンションに向けたアプローチは、大きく金銭的・非金銭的な施策に分けられます。金銭的な施策とは、その人材が残るための報酬面でのインセンティブを与えることで、典型的なものはリテンションボーナスです。これは買収後一定期間（多くは1～2年）対象会社に残ることを条件に、年収の何割分かボーナスを付与することです。実際に、弊社が昨年世界で実施したサーベイでは、海外買収を実施した7割の企業で何らかのリテンションボーナスを対象会社の経営陣や従業員に付与していることが確認できました。一方で非金銭的な施策とは、主には対象会社に残って仕事をするを面白いと感じてもらふことです。最近の事例では、ASEAN市場でのみ事業を展開していたシンガポールの対象会社の社長に、買収側の一事業のグローバル戦略を任せることにより、新たなモチベーションを与えた例もありました。また、優秀な従業員を日本に招くようなプログラムも非金銭的リテンション策になり得ます。多くのグローバル企業において、M&A時の人材リテンションのためにこの金銭的・非金銭的施策を組み合わせ活用しております。

3. エンployeeバリュープロポジション (EVP) を考える

こうしたクロスボーダー M&Aの取り組みから得られる示唆は、以下の3点です。

- ・文化差を前提としつつ、相手の視点に立って処遇を考える
- ・事業運営上、重要なポジション・人材には、周囲との格差を恐れず、大胆に投資を行う
- ・その人材が活躍し続けられる役割と場を提供することでリテンション（＝引き留め）を図る

実はこれこそが、日系企業の海外現地法人が求められている視点だと言えるでしょう。では、これらを具体的な取り組みに落とし込むためには、どうすればよいのでしょうか？

①EVPとは

自社の競争力を捉える枠組みとして、Employee Value Proposition（EVP：従業員に対する提供価値）というコンセプトがあります。これは図に示された通り、「ブランド価値」「目に見える価値」「キャリア価値」「目に見えない価値」の4つから構成されます。

「ブランド価値」とは、その企業が外形的に持つ魅力であり、基盤的な競争要因だと言えます。一般的に、従業員は「有名で」「大きくて」「成長している／儲かっている」企業で働きたいと考えるでしょう。求職者が家族や友人にそれを伝えられる企業とそうでない企業では、採用時の競争力が大きく異なります。

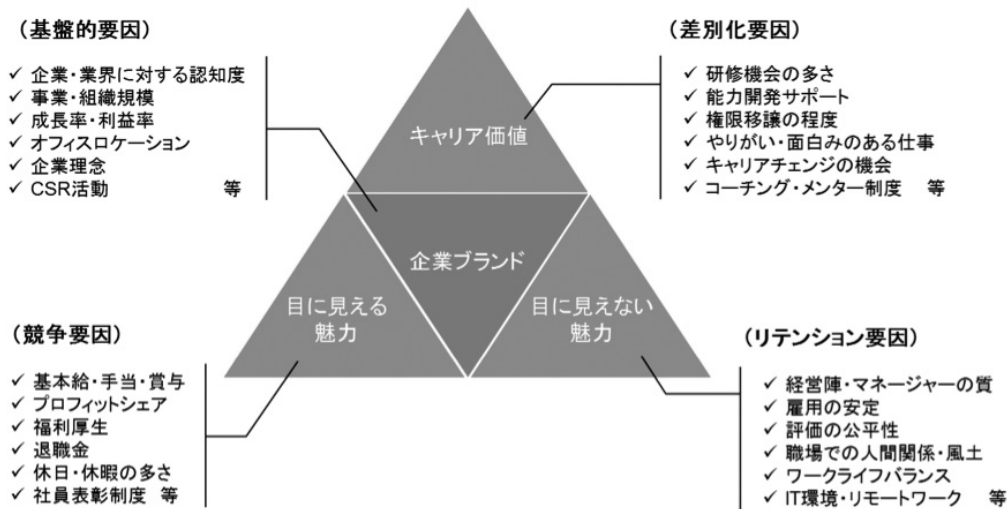
「目に見える価値」とは、給与や福利厚生、休日の多さなど、条件面の魅力であり、他社と競争するうえでの比較要因となるでしょう。

「キャリア価値」とは、その会社で働くことは自分のキャリア形成においてプラスか？という視点です。昇格機会やトレーニングの有無等が該当し、同程度の給与水準でオファーを受けている求職者に意思決定をさせるための差別化要因となります。

「目に見えない価値」とは、職場の風土や経営層の魅力など、入社してから主に感じられる魅力のことです。採用時にはあまり武器にはなりませんが、入った後、人材のリテンションを図る為には不可欠です。

ポイントは、この4つの要素をどのように組み合

EVP (Employee Value Proposition)に含まれる要素



わけて、自社の競争力を高めるべきか?という点にあります。企業としての知名度も低く、給与もさほど出せないのであれば、採用時にはキャリア価値を訴求し、入社後のフォローや活躍の場を与えることでリテンションを図る必要があるでしょう。

② 3Cの視点で組織人事戦略を考える

その際に重要となるのが、人事管理においても、3C (= Customer, Company, Competitor) の視点で自社のポジションを捉え、戦略的に取り組みを進めていくことです。すなわち、EVPの枠組みで「ナショナルスタッフのニーズ (= Customer)」「自社の現状 (= Company)」「競合の動向 (= Competitor)」を捉え、自社の人材ニーズと照らし合わせながら、効果的な打ち手を考えていくことです。

ある医療機器販売会社のケースでは、報酬の市場データの分析に加え、ナショナルスタッフを巻き込んだ情報収集を行いました。その結果、外資系競合他社は、思いのほか報酬面でコミッションの割合が低く、給与の安定性を高めていた一方、業績管理は厳しく、人の出入りも激しいことが分かりました。一方、同社はコミッションの割合こそ高かったものの、業績が未達だった時の減額幅は少なく、また日系企業独特の家族的な風土や長期的な人材育成があり、転職を考えたことのある社員も思いとどまっていたことが分かりました。

こうした多面的な比較の中には、必ずしも報酬水

準だけに留まらない打ち手が見えてくるものです。もし皆さんが人材採用をナショナルスタッフに任せっきりに行っているとしたら、すこし立ち止まって考えるべきかも知れません。報酬面で優位性が取れない場合、何を訴求ポイントにして人材を惹きつけるべきか? 人件費が限られている中で、誰に対し、どの報酬項目で、どう投資していくべきか? こうしたことについて、自社のポジショニングを洗い出し、戦略的な採用を進める必要があります。

そうした場合には、外部からの情報収集も不可欠です。報酬データに限らず、日々変動する転職市場の状況や、求職者の日系企業に対するイメージを捉えるためには、人材紹介会社やヘッドハンティング会社、また自社の社員からさえも絶えず情報を収集しておくといいでしょう。

③ 主なリスクの洗い出しと対応施策の立案

人材市場での競争力確保に加え、もう一つ乗り越えなければならない課題が社内公平性の問題です。特定の人材に大胆な処遇を行おうとすると、それに対する不公平感が、他の社員の流出を招く可能性も否定できません。そのための取り組みを幾つかご紹介します。

i) 社内公平性を保ちつつ有能人材を引き留める仕組みづくり

なぜ社員は他人に対して不公平感を感じるので

しょうか？それは、「相手が自分と同じグループだと思っているのに、処遇が異なる」からです。誰も、社長の給与と自分の給与が同じでないことに不満を抱きません。役割や責任の大きさがそもそも違うからです。

その点を応用し、人材に処遇格差をつける場合は、「役割」・「能力」・「報酬」のバランスを取る仕組みを導入します。つまり、同じアシスタントマネージャー職でも、採用時に高い報酬で採用するならば、入社後、誰が見ても特別だと思える業務（例：部署横断的なプロジェクトのリーダーを任せる）を割り当て、他のアシスタントマネージャーよりも難しい目標を与えることです。そのためには、それに見合った能力を持つ人を採用しなければなりません。採用時には、そうした「役割」と「報酬」を想定したうえで、必要な能力を見極めるプロセスを導入する必要がありますし、入社時にそのあたりのお話を本人にも十分に行っておく必要があります。

ii) 既存社員にもチャンスを与えるための仕組みづくり

社員が不満を抱くもう一つの理由に、「自分にはチャンスが与えられていない」といったものがあります。つまり、「機会の公平性」が損なわれていると感じるのです。これを回避するためには、企業として、皆に機会を提供することが不可欠です。

ただし、これは全員を平等に扱うことを意味していません。むしろ、機会が与えられた中で、実績を出した人にこそ、次のステップアップに向けたサポートを企業が集中的に行っていくのです。

そのためには、評価制度の運用と集中的な人材育成の仕組みが必要です。欧米系多国籍企業では既に一般的となっている仕組みとして「タレントレビュー」というものがあります。毎期の評価会議を行った後、高業績者のみをピックアップして、その人材の引き留めに向けた昇格・昇給・役割の拡大等を議論する場です。

しかしながら、報酬面で後れを取る日系企業の場合は、さらに踏み込んだ取り組みが必要となるでしょう。そのカギは人材育成にあります。ある日系企業は「人材育成委員会」を設置し、幹部候補の人

材の育成を決して現場任せにせず、全社として協議します。その中で、海外研修の実施や拠点間ローテーション、リージョナルポジションの創設など、現場では対応しきれない投資とキャリアチャンスを与えているのです。

こうした育成の仕組みを支えるためにも、透明性の高い評価制度が重要になってきます。すべての社員が評価制度を通じて機会を与えられている中で、実績を残した人には、会社が全面的にキャリア形成をサポートする、こうした流れが確立すれば、仮に企業ブランド・報酬面での競争力が高くなくても、人材を獲得・保持することが出来るでしょう。これが海外における日系企業流の人事管理の根幹なのではないでしょうか？

日系企業が本国で持つ人事管理は、世界的に見ても非常に完成度の高いものと言えます。一方、環境が異なれば、それが必ずしも最適解になるとは限りません。日系企業流の良さを残しつつも、社員のニーズを理解し、大胆な投資を恐れず、長期的に人材を育てていくことがASEANにおける人事管理に求められています。

執筆者氏名

仲島 基樹 (なかしま もとき)

経歴

日系・米系保険会社、日系IT大手を経てマーサーに入社。東京オフィスにて勤務した後、2010年にASEAN日系企業支援チームを立ち上げ、プロジェクトディレクターとしてASEAN各国の日系企業を支援。現在はマーサータイランド・バンコクオフィスで勤務

執筆者氏名

宮寺 宏器 (みやでら ひろき)

経歴

日系総合商社、米系証券投資銀行部門、アジア系買収ファンドを経て2011年にマーサーに入社。東京オフィスにて勤務した後、2016年1月にマーサーシンガポールオフィスに移籍。主に日系企業による海外企業買収においてHR領域での支援を提供

日系企業がシンガポールにおいて、 クラウド技術から得られる5つの利点

Sansan Global
Chief Operating Officer
稲葉 陵太



ご存知のように、シンガポールと日本は、今年国交50周年を迎えました。とりわけ最近では、貿易と投資、医療、文化交流などの多くの分野での戦略的な視点を共有しており、両国関係はより多面的になって来ております。

両国はまた、単なる強力な二国間の協力関係を越えて、優秀な人材、革新的なビジネスや日常生活に必要な技術だけでなく、法の支配と組み合わせた高品質なインフラの必要性において多くの共通の利益を共有しています。日本は二国間の貿易と投資に重要な役割を果たしており、日本・シンガポール経済連携協定（JSEPA）には2002年11月より力を入れており、シンガポールにとって最も重要な経済パートナーのひとつです。

また、仕事及び生活の場としてのシンガポールの魅力を反映して、日本からの駐在員の数は着実に増加しています。先日既報の通り、篠田研次シンガポール大使のビジネス・タイムズ/Business Timesの記事に依ると、シンガポールには37,000人に上る日本人が在住しており、シンガポール日本商工会議所（JCCI）にはシンガポールにおいて850社以上の企業が登録しています。

日系企業にとってのシンガポールの魅力は、対東南アジアへの投資、高速インターネット接続をはじめとする効率的なビジネスインフラ、そして世界で最も貿易の盛んな港の1つへの優れたアクセス等があり、シンガポールに地域統括会社を設置することが一般的となってきています。もう一つの要因は、租税競争や政府のビジネス推奨施策です。具体的な例としては、イノベーションを奨励する「スマート

ネーション」政策やIT関連の取り組みなどが挙げられます。シンガポール政府はまた、PICスキーム（注）やその他の政府支援、助成金として、事業を行うためにスマートなソリューションを採用する中小企業に対して特別なインセンティブを提供しています。企業によるクラウドコンピューティングサービスへの投資は、ビジネスの生産性の向上のための適格支出（PIC）と呼ばれています。

しかし、多くの日系企業にとって物価が高く、また国際的で多様性のあるシンガポールにビジネス拠点を再配置することは、最低限の投資でシンガポール国内、ひいてはアジア太平洋地域全体で効率的に業務を行うと同時に、収益性を推進するコスト効率の高いビジネスソリューションを求めることにも繋がります。それが、クラウドベースのビジネスツール、特にサービスとしてのソフトウェア（SaaS）がシンガポールに拠点を持つ日系企業に大きなプラスの影響を与えている主たる理由です。

アジアクラウドコンピューティング協会/the Asia Cloud Computing Association（ACCA）、クラウド準備指数/Cloud Readiness Index（CRI）2016による最近の研究では、アジアはクラウドに対応可能な観点で世界をリードしており、シンガポールはアジア地域で香港に次ぐ2番目のクラウド対応国です。あらゆる規模の企業で、ビジネスの俊敏性と効率性を高めるために、クラウドベースのビジネスソリューションやスマートフォン上のビジネスアプリケーションが採用されています。

更にIDCによると、シンガポールのクラウドコンピューティング市場は2017年までに、10億USド

ル（14億Sドル）に成長すると予測されています。あらゆる規模の企業がクラウド技術のメリットを活用して、業務の効率性、生産性および機能をより向上させているということを示しています。それは取りも直さず、シンガポールにおける競争の激しいビジネス環境を考えた時、企業が競争力を維持し成長するためには、革新的な技術を採用する必要があるということで、さもなくば時代に取り残されるリスクがあります。

本稿では、在シンガポールの日系企業がクラウド技術/環境を活用することで得られる5つの利点について考察を試みてみます。

1. リスクを減らし、生産性が向上

企業が事業運営の更なる活性化の為にクラウドコンピューティングを活用する場合、オフィスやIT部門によって運営されるよりもはるかに信頼性とセキュリティを備えたシステムへのネットワークアクセスを可能にします。常時オンラインで、常時利用可能なクラウド環境はまた、従業員が世界のどこにいても関係なく自分のファイル/データへアクセス出来ることによる生産性の向上を促進します。クラウドベースの技術は、適切なタイミングで必要となるときに、例えば、連絡先情報などの単純であるものの重要なデータへのアクセスを常に提供することで、企業の効率を合理化することが可能です。

2. クラウド環境を利用することで、ハードウェアの心配をする必要がなくなる

クラウド環境を使用すると、二度とサーバーなどのハードウェアを購入する必要はありません。パブリッククラウドシステムからのユニークなサービス提供形態では、最終的に失敗するかも知れないシステムアップグレードを必要とするとか、別途追加費用が発生する機器の購入をするなどではなく、仮想化されているコンピューティングパワーを購入するのです。この技術は、日系大手企業のアジア太平洋地域のシンガポール拠点はもちろんのこと、コストにより敏感な日系中小企業の在シンガポール支社等にも有益です。クラウドコンピューティングは現在のシ

ステムのニーズに基づいて、必要とする機器の代替となるコンピューティングパワーを割り当てたり、提供することができます。クラウド環境はビジネスが急成長する際にも合わせてスケーラブルに設定可能です。また多くの場合、主要なクラウドサービスプロバイダーで見られるように、システムを更新したり、新しい設定をインストールするには、ダウンタイムは無かったり、極めて短い傾向にあります。

3. クラウド環境が企業の販売力を増加させる

クラウドコンピューティングの活用は企業にとって、新しい製品・サービスや新たなラインを開発し、新たな市場への参入する際に強みとなることが知られています。企業は、事業を推進し、市場での自社の立場を確立するために販売を強化する必要があります。クラウドベースのビジネスソリューションは、企業の販売を強化するセールsteamを協後に後押しします。具体的には、クラウド環境で提供される電子メール、文書やビジネスの連絡先などのビジネスに必要な機能を、今やスマートデバイスでどこからでもアクセスすることが出来るという事実は、それ以前と比べてはるかに便利で、それにより多くのビジネスチャンスが生み出されています。

例えば、私たちの提供する「名刺を企業の資産に変える」をコンセプトとした法人向けクラウド型の名刺管理、共有のビジネスプラットフォームでは、スマートデバイスを活用し企業内の人脈を可視化することで、ビジネスの生産性を向上させ、新たなセールスの機会を生み出します。名刺には二つの価値がありますが、一つ目が顧客情報としての価値、二つ目が接点情報としての価値です。一つ目の顧客情報としての価値としては、名刺はその人の名前、連絡先、役職、会社名、住所などの情報がたくさん詰まっています。これらは当然、自社の商品やサービスを売り込む際に利用します。名刺の顧客情報としての価値はその正しさです。名刺に間違っ情報が記載されていることはないの、何よりも正しい顧客情報として管理することができます。どの企業でも、見込み客が増えれば増えるほど、保有するデータ量が増加することで精度が低くなり、見込み

客のリストに間違っただけの情報や、使えない情報などが出てきてしまいます。そこからアプローチをしようにもリストの精査に手間が掛かってしまうことや、間違っただけの情報のままアプローチをかけてしまうことで、企業の信用を失いかねません。「正確な顧客情報」として名刺を軸に管理することで、自社の商品やサービスをより早く確実に売り込むことができるでしょう。

二つ目の接点情報としての価値としては、名刺には、その人の名前や役職といった文字として記載されている情報のみだけではなく、接点情報としての価値があります。これは、「誰が」、「誰と」、「いつ会ったのか」という情報です。いわば名刺は、“出会いの証”です。名前や役職といった情報に紐付けて、その場でどのようなやりとりがあったのかまで管理することで、見込み客により効果的なアプローチができることでしょう。このように、クラウド環境を活用することで、企業の販売力を増加させることに繋がります。

4. より機敏かつ効果的なITチーム

クラウド技術を使用することのもう一つの大きな利点は、人件費です。クラウド型プラットフォームは一方では、既に述べたように、例えばサーバーのニーズに合わせてハードウェアを取得するための効率的な方法を提供しえます。しかし他方で、多くの企業では物理サーバーの設定に関連するITチームの少なからぬコストを考えていません。クラウド環境では、仮想化されたコンピュータリソースや、システム構成を通して、今までほとんど考慮されていなかったけれども必要不可欠であったITチームのコストを削減します。また、クラウド環境では、ハードウェアの一部に障害が発生した場合、システムが自動的にダウンタイムを防止するために調整し、企業の貴重なビジネスの時間とコストを節約し、問題を未然に防ぐなどの新技術も次々に取り入れられています。

その他、クラウド技術は、他のプラットフォーム間で互換性があることが多く、企業の既存のITツールに連動して簡単にエンタープライズソリュー

ションを提供し、企業の既存のビジネスデータへ統合することができます。一般的には、既存のシステム同士を統合する場合と比較した場合のITチームのコストは、ここでも大幅に削減されます。

5. バックアップとサポートが簡易

クラウドサービスでは、データのバックアップおよび顧客サポートのために簡単で一貫性のある環境を提供しています。クラウド環境はITチームのニーズを満たすために既にオフサイトにあるのでセキュリティはより向上しており、同時にバックアップが容易になります。これにより、データの損失やアクセスのリスクを低減することは、何らかの環境的な災害のリスクを軽減することにも繋がります。(例えば、頻繁に発生する日本の地震に起因する、物理的な施設への損傷による事業運営コストの上昇など) 企業が特定の互換性のニーズに合わせたカスタムハードウェアに依存しないことで、世界中のパブリック・クラウドコミュニティによって提供される支援ネットワークを利用できるので、サポートへのアクセスも高速かつ低価格となります。また、ここでも自社のためのITサポートチームの人件費を節約します。

おわりに:

これまでに見てきたように、シンガポールに拠点を置く日系企業にとって、クラウド技術の積極的な活用は明らかな利点と、業務のあらゆる側面に利益をもたらす得る為、導入を検討する価値のある議題です。また、シンガポール政府の技術革新を支援するという役割は、同様に企業にとって有利な選択肢となります。勿論、ビジネスにおける他の意思決定と同様に、ビジネスを成功に導くために自社のニーズに最適なサービス等を探すことや、既存システムとの適合については模索する必要があります。それらを踏まえ、クラウド技術の積極的な活用により、ビジネスに重要な人脈の共有を行うことなどで、日系企業の皆様のシンガポールやアジア太平洋地域内におけるビジネスが益々発展加速することが出来れば、また本稿がその一助になれば幸いです。私共

も、今後共クラウド技術の積極的な活用による皆様のビジネスの更なる発展、ひいてはシンガポールやアジア太平洋域内の発展に貢献して行きたいと考えております。

- 1 <http://www.businesstimes.com.sg/hub/singapore-japan-ties/celebrating-50-years-of-friendship>
- 2 <http://www.asiacloudcomputing.org/research/cricri2016>
- 3 <http://www.channelnewsasia.com/news/business/singapore/cloud-computing-set-to/2063812.html>

注：PICスキームの情報及び、シンガポールの企業がどのようにPICスキームを適用出来るかの詳細はIRASのウェブサイトをご参照下さい。

参考:

企業が設備を取得またはリースするために要する費用については、「PIC IT and Automation Equipment List」にある場合PICのメリットを享受することができます。上記リストにはないが、自動化やビジネスプロセスを機械化し、生産性を向上する設備機器については、case-by-caseにて承認を得るためにIRASに申請することができます。

PICのメリット

税額控除/手当	<p>6つの適格とする活動のそれぞれで年間支出の最大S \$400,000に400%の税額控除/手当。</p> <p>PIC+スキーム 2015年度から2018年度まで、適格とされる企業は適格とする活動の各年ごとの予選支出の最高S \$600,000に400%の税額控除/手当を享受できます。 400% tax deductions/allowances on up to \$600,000 詳細については、How PIC Benefits Youをご参照ください。</p>
現金支払い	<p>各会計年度のための6つのすべての活動に総支出のS \$100,000まで、税額控除/手当の代わりに、非課税の現金配当に変換するオプション。</p> <p>2013年度から2016年7月31日までに発生した支出を認定するため、現金配当は60%です。</p> <p>2016年8月1日以降2018年にまでに発生した適格支出については、現金配当変換率は40%になります。 詳細については、PICは、How PIC Benefits Youをご参照ください。</p>

執筆者氏名

稲葉 陵太 (いなば りょうた)

経歴

県立浦和高校卒業後、ニューヨーク州立大学、テキサス大学大学院を卒業。北米AT&T Internet本社勤務やアディダスなどを経て、楽天株式会社入社。楽天インドネシア社長や楽天アジアの本部長を歴任。シンガポール上場企業の本社執行役員を経て、2016年1月法人向けクラウド型名刺管理のSansan Global Pte. Ltd. COOに就任。

シンガポール化学産業の歴史と今後

The Chemical Daily Pte Ltd
Editor
中村 幸岳



2015年末のASEAN経済共同体（AEC）発足などを背景に、東南アジアにおける金融・物流ハブとしての存在感をますます高めるシンガポール。同国は、域内における化学産業の中心地でもある。産業規模の指標となる基礎化学品「エチレン」の生産能力は年間400万トン強で、日本（約650万トン）には及ばないものの、東南アジアではタイ（約440万トン）に次ぐ規模。高度に整備されたサプライチェーンと、電力供給網や港湾などのインフラがその競争力を支えている。本稿ではシンガポール化学産業の成り立ちと現状、今後の方向性を紹介する。

①シンガポール化学産業の成り立ち

シンガポール化学産業の生産高は、約600億シンガポールドル（約4兆9000億円）。2015年の化学部門の投資額は36億シンガポールドル（約3000億円）と全体の31%を占め、産業分野別で第1位となっている。投資の大部分は外国企業によるものだ。この国は、歴史的に外資を呼び込むことで化学産業を成長させてきた。

なかでも日本は化学産業の勃興に深い関わりを持つ。その関係は1971年、シンガポール政府が住友化学工業（現住友化学）に同国初の石油化学コンビナートの建設を要請したことに始まる。

1975年には、リー・クアンユー首相（当時）が直接、日本の福田赳夫首相（同）に協力を要請。日本政府はこれに応え、住友化学などが出資する合弁会社・シンガポール石油化学（SPC）のエチレン投資計画をナショナルプロジェクトに指定、資金協力

などの支援に乗り出した。

そして1984年2月、PCSはジュロン島でエチレン設備を稼働。その後2001年に米エクソンモービル・ケミカルが、2010年には英蘭ロイヤルダッチ・シェルもエチレン設備を立ち上げた。今日のシンガポールは、世界の主要化学メーカーが集う一大生産拠点となっている。

シンガポールの石油化学産業は、本島の南西に浮かぶ人工島・ジュロン島に集積している。ジュロン島は、政府が石油化学コンビナート誘致のため、もともと7つあった小島を囲む海を埋め立て、1つの島に造成した（写真:「ジュロン島」参照）。7島の連結は、20年以上の歳月をかけて1998年に一段落したが、現在も埋め立て・拡張工事が進行中。本島とジュロン島は、「ジュロンアイランドハイウェイ」と呼ばれる道路1本で結ばれており、入島ゲートでは人やモノの出入りを厳しく管理している。

②ジュロン島に集積するコンビナート

シンガポールでエチレンを製造しているのは、前述したPCS、エクソンモービル、シェルの3社。石化コンビナートは、「ナフサ分解炉」と呼ばれるエチレン生産設備を軸に形成されている（写真:「ジュロン島のナフサ分解炉」参照）。

2014年にエクソンモービルがジュロン島で第2期ナフサ分解炉を立ち上げたのに続き、15年にシェルがジュロン島東南に浮かぶブコム島で分解炉を増強したことにより、シンガポールのエチレン生産能力は400万トんに拡大した。



ジュロン島

出典：シンガポール経済開発庁/JTCコーポレーション

ナフサ分解炉は、原油からつくるナフサ（粗製ガソリン）を800~900度Cの高温で熱分解し、エチレンやプロピレン、芳香族と呼ばれる基礎化学品を製造する。ジュロン島内では、これら基礎化学品を原料に、多くの企業がそれぞれ幅広い誘導品が製造している（表1）。

誘導品には、私たちの生活に深く関わるものも多い。具体的には合成樹脂（自動車や電気製品の部品、雑貨、包装材料などに使われる）、界面活性剤（洗剤や石けんの原料）、高吸水性樹脂（紙おむつの吸水材）などがある。こうした誘導品は、アジア市場を中心に世界中に輸出されている。

原料（原油やナフサ）の輸入、製品の輸出に関わる港湾インフラが整っていることも、外国企業が相次いでジュロン島に進出した理由の1つだ。

③高い競争力の背景

基礎化学品エチレンやプロピレンの原料には、ナフサのほか石炭や天然ガスが使われることもある。住友化学がシンガポールへの進出を決めたのも、同国にシェルの製油所がありナフサを安定調達できることがあった。

これに対し米国や中東では、天然ガスがエチレン原料に多く使われる。また中国では近年、石炭を原料にエチレンやプロピレンを製造する新技術が実用化されている。それぞれ自国が抱える豊富な資源を活用しているわけだが、とくに天然ガスはナフサに比べ価格競争力が圧倒的に高いとされる。

現在シンガポールではシェルとエクソンモービル



ジュロン島のナフサ分解炉

出典：シンガポール経済開発庁/JTCコーポレーション

などが製油所を運営しており、ナフサを調達しやすい。ただ、そのナフサの原料である原油は輸入に依存しており、当然、産油・産ガス国の化学企業に比べると原料コストが高む。競争力を強化するには、エチレンなど基礎化学品からつくる誘導品を増やし、付加価値を高める必要がある。

シンガポールでは3社のエチレン設備とパイプラインでつながれた誘導品工場が置かれ、各社が分業するかたちでサプライチェーンを形成。誘導品メーカーは、PCSなど基礎化学品メーカーと密接な関係を築き、多種多様な製品を製造することで全体としての競争力を維持・向上している（図:シンガポールの石化製品製造フロー（一部））。

④環境変化にともなう懸念材料の顕在化

シンガポールはこれまで30年以上にわたって化学産業を誘致してきたが、近年は日系を含む外資がジュロン島から撤退するケースも出始めた。背景には、アジア市場における個別製品の需給バランス悪化、中東・中東など新興国企業の台頭にともなう競争激化などがある。

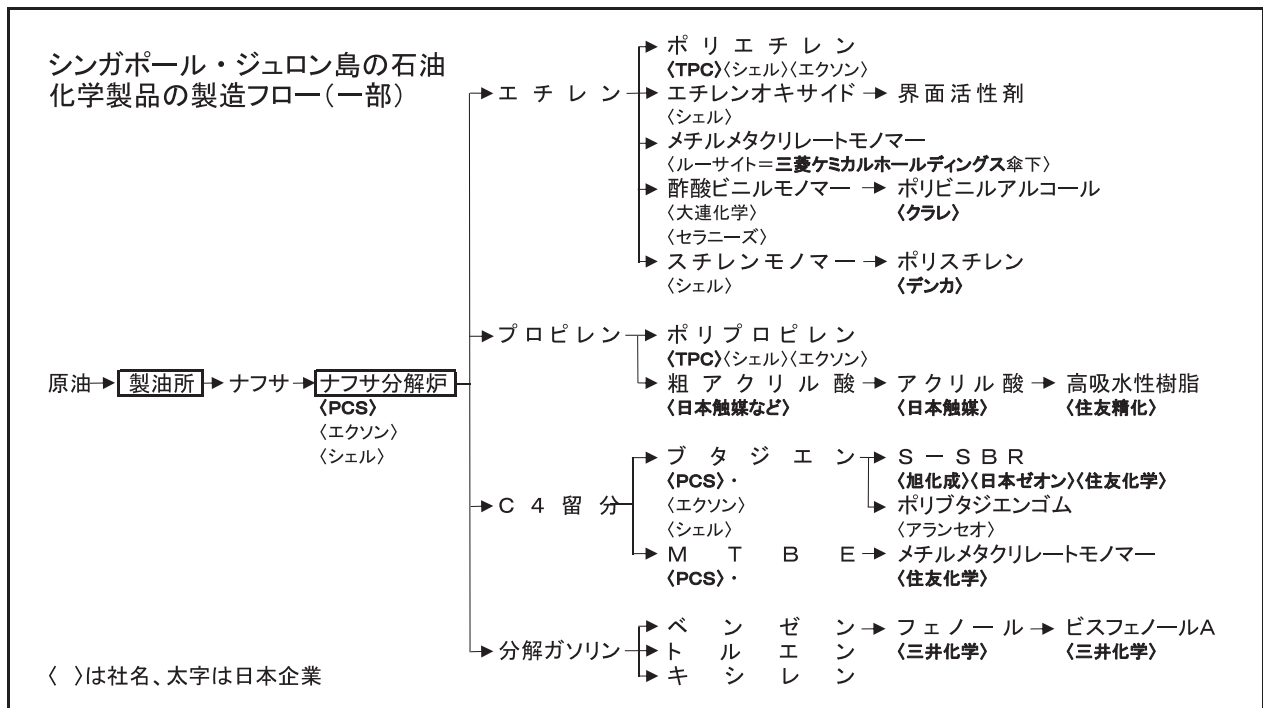
このほか蒸気や電力など工場運営に欠かせないユーティリティーのコストが、2011年から2013年

にかけて高止まりしたことも見逃せない。同国はエネルギーの約8割を、マレーシアやインドネシアから輸入する天然ガスに依存している。その価格は重油価格にリンクしており、原油価格上昇局面では発電燃料の天然ガスも値上がりし、電力料金が上昇する仕組み。

2011年半ば、シンガポール統一電気料金は史上最高となる280Sドル/メガワット時を記録した。これは周辺国の2倍以上に相当する水準で、ジュロン島で工場を運営する日系企業は、政府に対し電力価格の是正を求めざるを得ない状況にまで陥った。

ただ2014年秋以降の原油価格の下落にともない、ユーティリティーコストは下落。政府が新規発電事業者の参入を促し発電所が増えた（ここ 年でシンガポールの総発電能力は約2倍の3000メガワット以上に増え、電力供給量が需要の2倍に高まった）ことも重なり、足元の電力価格はピーク時の半分程度となっている。

このほかの懸念材料としては、ケミカルエンジニア不足の慢性化、建設・メンテナンスコストの高騰なども挙げられる。政府は外国人労働者の受け入れ枠を厳格にコントロールしているため、工場内で製品の積み出しや建設・補修などを請け負う企業は、現場従業員の確保で頭を悩ませている。



⑤競争力再強化に向けた施策

シンガポール政府も産業の成熟にともなって顕在化した課題を解決すべく、積極的に施策を打ち出している。2010年、シンガポール経済開発庁（EDB）は化学産業の競争力強化を目的とする包括的プロジェクト「ジュロン島バージョン2・0」をスタートさせた。柱となるのは原料多様化やジュロン島における各種インフラのさらなる整備、生産品の多様化だ。

前述のようにシンガポールで製造されるエチレンはナフサからつくられるが、事業継続の観点からはナフサ以外の原料を利用できるようにすることも必要になる。

ジュロン島では今年、オランダの物流大手ヴォパックが、液化石油ガス（LPG）輸入ターミナルを新設した。貯蔵能力は8万立方メートル。米国や中東から輸入したLPGを、エチレン製造設備などに供給する。

またシンガポール政府は、ジュロン島内に石炭ガス化設備を設置することも検討している。石炭を原料に、製油所や化学工場で使う水素および一酸化炭素などの工業ガスを製造する計画。従来は天然ガスから工業ガスをつくっていたが、今後は石炭と天然ガスの市況に応じてコスト競争力の高い原料を選べるようになる。

今後は、液化天然ガス（LNG）設備で発生する冷熱の効率利用や、化学品物流インフラの強化などがテーマになる。EDBは同プロジェクトについて「30~50年の長期スパンで考えており、“カイゼン”と同じく競争力の強化に終わりはない」と話している。

⑤新たな製品の事業化

より付加価値の高い製品の工場誘致もプロジェクトの目玉。具体的には、洗剤の原料となる界面活性剤や、タイヤに使われる高機能合成ゴムなどが挙げられる。いずれも経済成長が続く東南アジアおよびアジア全体で需要拡大が見込める製品であり、日系企業もジュロン島で多くの工場を立ち上げた。

合成ゴムでは、タイヤ機能を高め、自動車の燃費改善に寄与する「溶液重合スチレンブタジエンゴム（S—SBR）」と呼ばれる製品の投資が相次いだ。S—SBRは技術的に日系企業が優位に立つこともあり、2013年以降、旭化成ケミカルズ、日本ゼオン、住友化学が相次いで工場を新設した。

合成ゴムの原料「ブタジエン」はナフサ分解炉から副生するが、天然ガスを原料にエチレンを作る設備からはほとんど得られない。ナフサ分解炉を持つシンガポールならではの製品ともいえる。

原料ソースを求めて欧米企業も投資活動を活発化させている。ドイツの化学大手ランクセスは2013年と2015年に相次いで合成ゴムの大型工場を新設。エクソンモービルも、2017年の完成を目指し、新工場の建設を進めている。

洗剤などの原料となる界面活性剤のサプライチェーン整備も急ピッチで進められた。シェルは最近、界面活性剤の原料である「高純度エチレンオキサイド」の生産能力を増強。これにともない、ベルギーの化学大手ソルベイ、英クロダ・インターナショナル、日本の日光ケミカルズなどが界面活性剤関連製品の投資を行った。原料供給者であるシェルも誘導品事業に乗り出すなど、サプライチェーンが重層化してきている。

界面活性剤メーカーによる研究開発機能の強化も進展した。日光ケミカルズなど誘導品メーカー3社は2013年以降、シンガポールに相次いで研究開発センターを開設。ライオンは昨年、シンガポール科学技術研究庁（ASTAR）傘下の材料工学研究所（IMRE）と共同で、環境配慮型の家庭用洗剤の研究に乗り出すなど、化学産業の多様化に向けた動きが活発化している。

シンガポール政府は、農業・食料分野の投資誘致にも力を入れている。ドイツの化学大手エボニック・インダストリーズは2014年、「DL—メチオン」と呼ばれる飼料用アミノ酸の新工場を完成させた。人口増大に対応した家畜の確保・育成は人類にとって非常に重要で、化学企業の貢献余地も大きい。エボニックにとっても単一工場として過去最大の投資額であり、ジュロン島を拠点とするアジア農業畜産市場にかける思いが伺える。



リー・クアンユー元首相は、資源を持たないシンガポールの経済発展の基盤となる役割を化学産業に託した。建国当時、小さな島国に過ぎなかったシンガポールは、いまや高層ビルが立ち並ぶ金融・貿易センターに成長し、世界中から観光客が集まるメトロポリスとなった。国際通貨基金（IMF）によると、2014年の1人当たり国内総生産（GDP）は5万3619米ドルで世界第9位。ASEAN加盟国の中では抜きん出た経済力を誇る。化学産業は、こうした隆盛の基礎となったといっても過言ではない。

ただ域内で長年にわたり先行利益を享受してきた同国の化学産業も、岐路を迎えている。近隣諸国が化学産業振興に力を入れ、今後、合成樹脂などは価格競争力の高い中東品や米国品との競合が激化するとみられる。

2000年代始めまで「来るもの拒まず」の姿勢で外資を受け入れてきたシンガポール政府だが、近年は生産性や収益性の高いプロジェクトを優先的に誘致する傾向を強め、石油化学中心だった化学産業も多様化を迫られている。

しかしユーティリティー価格の落ち着きとともに、シンガポールが持つインフラの優位性が再評価されており、許認可制度や関連法制度の透明性、資金調達しやすいなどは外資誘致において大きな強みであり続ける。AECや環太平洋経済連携協定（TPP）の発足により、東南アジアおよび環太平洋地域におけるヒト、モノ、カネの動きはこれまで以上に活発化する。シンガポール化学産業のさらなる発展と、ジュロン島をハブとする日系化学企業のさらなる活躍に期待したい。

執筆者氏名

中村 幸岳（なかむら こうがく）

経歴

1976年 兵庫県生まれ

2000年 中央大学法学部修士課程卒業

2010年 株式会社化学工業日報社入社

Department of Japanese Studies, National University of Singapore – Studying the Power, Promise, and Problem of Heritage in Japan



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「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。当連載では、それら寄付先の詳細をご案内していますが、今回は Department of Japanese Studies, National University of Singapore, と、その寄付対象プロジェクトをご紹介します。

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2014年度、立命館アジア太平洋大学の奨学生に選ばれた Ms Lim Huimin の寄稿を掲載致します。

Heritage is a powerful and contentious concept. What aspects of the past deserve to be preserved and remembered long into the future? Who gets to decide? What role does heritage play in the contestation and construction of local, regional, and national identities? And how might heritage attract visitors and revitalise communities? In May 2016 a group of 10 students from the National University of Singapore explored these

questions and more in a course taught by Dr. Chris McMorran in the Department of Japanese Studies, which included ten days in northern Kyushu.

The course began with four days of classroom learning at NUS, where students investigated scholarly theories about heritage and learned about different forms of heritage designation in Japan. They also experimented with various research techniques that they would use in the next part of the course.

Next, the group traveled to northern Kyushu, where they spent several days in Fukuoka, Tsushima, Nagasaki, and Hashima (often called Gunkanjima, or “ Battleship Island”). In each location students investigated the intersections of heritage and tourism found in contemporary Japan. They visited a number of UNESCO and nationally-listed heritage sites and met academics and others knowledgeable about the issues surrounding heritage

designation, maintenance, and promotion.

Highlights included the following:

- A homestay in Tsushima. Despite being a crucial link between Japan and continental Asia, the island has long felt ignored by the rest of the country. As its population ages and shrinks it is turning to tourism to support its economy, finding value in both its past and its natural beauty.
- A lecture by Professor Brian Burke-Gaffney, from the Nagasaki Institute of Applied Science. This expert on the Nagasaki Foreign Settlement spoke to the group at Glover Garden about the site's long and complicated history and contemporary value as a heritage site.
- Additional visits to Kushida Shrine, Dazaifu Shrine, and Shofukuji Temple in Fukuoka, plus Dejima, Hashima, and the Atomic Bomb Museum in Nagasaki.



Photo above: Students look on as a guide describes life on Hashima (Gunkanjima, or Battleship Island)

Students not only visited and learned about widely-recognized heritage sites, but they reflected more broadly on the meaning of heritage and its tangible and intangible aspects.

Participant Caryl Wong: Hashima, or Gunkanjima (Battleship Island), was an important undersea coal mining location. This secures its 'value' as a key symbol of Japan's rapid industrialisation and modernisation in the Meiji era. Its value is recognised, validated and propagated by its status as UNESCO World Heritage Site. However, heritage comes in bite-sized forms too. For instance, on one research assignment in Nagasaki I discovered a kissaten which has been in the same place for 28 years. It has its own pool of regulars (mostly local, mostly elderly or middle-aged) who regard their little reading spot with great affection. In other words, this kissaten has value for them. Heritage is something that we want to protect, preserve and leave to the future generations to enjoy. Chatting with the owner and regular customers, I truly felt that this is the sort of sentiment and affection with which they regarded the kissaten. In fact, this place has more value to them than any site recognized by UNESCO. This is the beauty of heritage.

Participant Cedric Lim: In Nagasaki, one finds a black cenotaph marking the hypocenter of the atomic bombing that occurred on August 9, 1945. The cenotaph serves as a memorial for all those injured and killed by the bomb. While at the park, I saw elementary school-kids reciting a pledge and presenting offerings on the cenotaph before observing a minute of silence as their teachers look on. Perhaps this is a way the older generation passes on the message of the importance of peace to the next generation. The price of peace was very costly to pay and it is the hopes of the current generation that this peace is remembered, respected and preserved. This desire for peace constitutes an intangible heritage that the people of Nagasaki wish to pass to the next generation.

The course concluded with a public presentation of student research at the Japan Creative Centre on May 27, 2016. The event drew over 40 guests.

All of this learning and sharing was made possible by the generosity of JCCI, which since 2011 has helped over 60 NUS students participate in this annual field studies course.



a) Photo on the first page: Students at Dejima, Nagasaki

b) First photo on this page: Professor Brian Burke-Gaffney, from the Nagasaki Institute of Applied Science (center), speaks to students at Glover Garden, Nagasaki

c) Second photo on this page: Students at Dazaifu, Fukuoka

MS. LIM HUIMIN

Learn, feel, love – a year of immersing in Japanese ancient arts

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4回目は2014年度、立命館アジア太平洋大学の奨学生に選ばれたMs Lim Huiminの寄稿となります。

Ms. Lim Huimin

現在は、Rolls-Royce Singapore で Communications Executive として活躍している。

Preparations

I still remember my interview for the scholarship vividly. Entering the room I gasped as I was greeted by ten suited Japanese gentlemen staring back at me. I couldn't remember much about the questions but it wasn't the usual ones like "tell me your strengths and weaknesses" or "why do you think you're a suitable candidate". They were more concerned that Ritsumeikan Asia Pacific University (APU), the university I was applying for, was in a rural area and that I have issues adapting versus cosmopolitan Singapore. I assured them that I was prepared and in fact, I preferred a rural area to big cities like Tokyo or Osaka, places which are easily accessible and popular tourist locations. I was keen to experience another side of Japan. I was notified a month after the interview, whisked off to the preparations for my Japan journey. APU is located in Oita Prefecture, Beppu city. The area was made popular by Kumahachi Aburaya, also dubbed as the "father of Beppu tourism", who introduced Beppu's hot springs to the world. It was a great case study for students who studied tourism, but that should be left to another essay. Though I had not heard of this place prior to the scholarship, reading about all these successfully piqued my excitement. I simply could not wait to set foot in there.

Japanese-y experiences

It was my inaugural Japan trip. However, armed with my research, I felt as though I knew the country like the back of my hand. I've also read about wonderful stories on how the Japanese people are considerate and welcoming with

their omotenashi spirit. Surely there must be some exaggeration to it?

The first Japanese-y experience I had was on board ANA, when the cabin crew handed out a nicely packed 'goodie' bag with a bottle of water, some snacks and serviettes. Later I found out from my friend that the Japanese are shy and refrain from disturbing others, even those who are servicing them. With this bag you can practically enjoy the flight without talking to anyone, even the service crew, much like what the Japanese would prefer. What a considerate gesture, I thought, and that was the first sign of my great experience in Japan.

It was my inaugural Japan trip...I've also read about wonderful stories on how the Japanese people are considerate and welcoming with their omotenashi spirit...

I was assigned a buddy Haruka Nishinaka. Other than introducing me to the famous fugu cuisine, I also had my first homestay experience at her house in Nagoya. I had requested to experience what a Japanese family would do, and her family was extremely accommodating. They introduced me to irori ryōri (sunken hearth cuisine), and gave me a very traditional Japanese new year celebration. We ate the toshikoshi soba on New Year's Eve, osechi ryōri during New Year's Day, and went to the temple to pray on New Year's like most Japanese do. They even patiently taught me to play the traditional card game hyakunin-issu (which I was pretty bad at), and how to make sukiyaki. I finally found out the difference between sukiyaki and shabu-shabu! That was my second best memory in Japan, and I truly experienced the Japanese omotenashi spirit from them.

'Mastering' the language

One of my main objectives of going to Japan was to

master the language. I still consider myself an amateur now, but my knowledge of the language had significantly improved during that year. It's a pity that exchange students weren't allowed into the school's intensive language programme where freshmen had to study 4.5 hours of the language every day, and we only had 1.5 hours of daily language classes. In 11 months, from just knowing how to introduce myself, I managed to pass level N3 of the Japanese Language Proficiency Test, a significant achievement for me. Forcing myself to communicate in Japanese with the locals contributed to this.

In APU, most of the orientation activities were informative with very little games, which were helpful in getting to know the school, but not so much in getting to know our peers. It was even harder to make Japanese friends, because they prefer to keep to themselves. But since my objectives for this study abroad trip was to improve my Japanese and learn about the traditional arts, I knew I had to join one of their clubs, or what they call 'circles'.

Circles

I chose kendōbu (a club for the traditional Japanese martial art using bamboo swords) and sadōbu (Japanese tea ceremony club) out of the many Japanese circles I wanted to join. Kendō was exhilarating, and holding the bamboo sword made me feel powerful. However, I learned that kendō does not focus on power but instead, on physical and mental flexibility and speed. There were much to learn, and I knew that my time in Japan was short, so I attended every practice to make full use of my time there. Unfortunately, I didn't reach the stage of passing any tests, but the discipline and respect I learned in the club would always stay with me.

My first real experience with Japanese tea ceremony was in October 2014, during APU's tenkusai (sky festival). On the surface the club was strict with many rules, and can be a little overwhelming at first, but I fell in love with it the moment I saw the senpai performing. They made serving others and performing the ceremony so calm, so peaceful. As a guest experiencing for the first time, it also amazed me how Japan managed to keep such a traditional art alive for so many centuries, yet able to adapt to the modern society and foreigners. Sadōbu has two practices weekly, and I had never missed a session of practice ever since joining the club. I practised it nearly every other day and it quickly became my ikigai (a Japanese concept, meaning "reason for being") in Japan. I also chose it as the topic for my study report, which was

published in the December 2015 issue of this magazine.

A difficult start to the ancient art – sadō

At the beginning, my poor mastery of Japanese made communication with the natives an uphill task. Interaction with other foreign students was easy as most of them were more fluent in English and outgoing compared to the Japanese. There were only around four Japanese students who were eager to interact with foreigners. Others seemed to have built a wall and it was difficult to break it down. In order to minimize this distance between us, I used my advantage as a foreigner to try to speak as casually to them as possible. As a foreigner, I was easily forgiven if I did not use the polite form. I also joined them for dinners before every practice in order to interact more. At the start I could not understand them but as my Japanese improve I would try talking to them, and as they grew to know me better they would sometimes attempt to translate to English so that I can be involved. It was difficult to stick to the dinners as I always felt left out at the beginning but my efforts paid off. I also tried to host birthday parties for various members at my dorm and these gatherings helped us know one another better.

One of the hardest lessons I had to learn was the seiza position. Initially I couldn't even stand kneeling for 2 minutes, and even now my highest record was only 30 minutes. Another obstacle I had communicating with my sensei. I had to rely heavily on senpais who knew how to speak English. Despite this, the sensei had always been very patient with me and I think she's partly the reason why I love sadō so much.

I knew I had a lot to learn, so I actively participated in most of the chakais (tea ceremonies) the club had. In total, I joined 12 chakais and was involved in organising 10 of them. I even helped to plan the club's trip to China to introduce Japanese tea ceremony to Chinese universities and high schools.

A series of intensive events

Since April 2015, the club started having numerous requests to hold chakais. We held chakais for guests from Hong Kong, Singapore, Thailand and Taiwan. Being the only sadōbu with so many foreigners (35 out of the 52 students were from overseas), we were also unique in Oita and were invited to many cultural exchange events. One of the most tiring chakais was the gōdō chakai. All sadōbus in Oita were invited to the chakai, and everyone

took turns to serve tea for a total of 700 guests! Students and teachers alike took part to help one another. Coming from all over the prefecture, we barely knew one another but with tight time management and cooperation the event ended successfully. And to think they have to do this annually!

If I had to choose a favourite event, it would be our overseas field trip to China. Through the 9 days, we went to three universities and high schools to teach the students how to make tea, drink tea, and wear the Yukata. Unlike other chakais, we had tons of interaction with our guests, and being a teacher rather than just serving was a nice role change.

There's so much to learn about sadō, and this art even incorporates others like ikebana (flower arrangement), raku ware (Japanese pottery), and Japanese art paintings. The principles of sadō, 和 (wa), 敬 (kei), 清 (sei), 寂 (jaku), also requires dedicated study to fully understand their meanings. Through my one year and short research for my study report, there was only little I could learn about sadō.

Looking back, one of the hardest thing I had to say goodbye to when I depart Japan was sadōbu. The friends I made, the mentors I had, and the experience from this traditional art were the best memories I had from that year. I even extended my stay for two weeks just to attend more chakais, but eventually I had to let go. Urasenke is the branch of sadō that I learned in APU, and I had researched about it in Singapore but it's extremely costly here. I had made inquiries, and am planning to save up and join the association next year.

Around Japan in 35 days

My third favourite memory is my travel around Japan in which I visited the many UNESCO World Heritage sites in Hiroshima, Nagasaki and Kyoto, witnessed three traditional Japanese weddings held in temples, and had much help from the locals when I navigated the rural areas alone.

Looking ahead from the present

8 August 2016 marks the one-year anniversary I'm back to Singapore from Japan. The previous three senpais' essays were fascinating, and truly a pleasure to read. It's amazing

to see how much their life has changed 6 to 15 years after their scholarship programme in Japan, and I too am excited to see how my life would. Though it is probably premature to identify how this programme has shaped my career path, I believe what I have learnt in Japan will manifest itself in many ways. It's hard to connect the dots now, but I can already point out a few lessons I can apply to my current job and life. From sadō, to always put yourself in your audience's shoes to communicate the best you can; from Teatism, how to minimalise to simplify all processes; and from kendō, discipline and balance is key to everything.

I know I will go back to Japan someday. I had applied for The Japan Exchange and Teaching (JET) Programme, but as my father had a minor stroke I had to decline the offer. And working in a global company now, with our footprint expanding in Asia, I hope to work closer with my colleagues in Japan, and maybe even get a chance to work there in the future.

From sadō, to always put yourself in your audience's shoes to communicate the best you can; from Teatism, how to minimalise to simplify all processes; and from kendō, discipline and balance is key to everything...a few lessons I can apply to my current job and life.



- a) First photo: Learning to wear the kimono through the field trips organised by sadōbu.
- b) Second photo: Huimin managed to pass her warikeiko (beginner's test) and the boryaku (kettle) stage within a few months, and proceeded to the furo (brazier) stage before leaving Japan.
- c) Third photo: Other than the tea ceremony club, Huimin also joined the kendō club.



Lim Hui Min was awarded the JCCI scholarship for a one-year study program (2014/ 2015) to Ritsumeikan Asia Pacific University (APU), located in Japan's Oita Prefecture, Beppu City. She graduated from Singapore's Nanyang Technological University (NTU) in 2014, with a Bachelor of Arts (Hons) in Chinese. Before starting her role as a Communications Executive at Rolls-Royce in Singapore this year, she took a gap year to study in APU.



During her one-year study in APU's College of Asia Pacific Studies, Hui Min was awarded distinctions for all her modules. She was also actively involved in the school's Japanese Tea Ceremony Club and Kendo Club, helping in the publicity of both clubs while learning about Japan's traditional arts.

Hui Min wishes to do more and continue her part in strengthening bilateral relations between Singapore and Japan, and also to learn more about the country. So, feel free to contact her at amylihuiimin@gmail.com.

6月～7月 JCCIイベント写真

6月25日 観光・流通・サービス部会 懇親ゴルフ



6月28日 第2工業部会 新任者・新入会企業 歓迎懇親会



イベントへのご参加ありがとうございます。

7月10日 貿易・運輸通信部会 懇親ゴルフ



7月12日 理事会



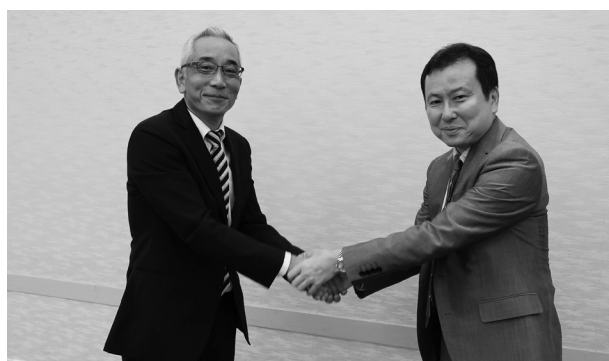
小西前会頭からご挨拶



岡田会頭から小西前会頭へ記念品の贈呈



理事会の様子



岡田会頭と長谷部参与

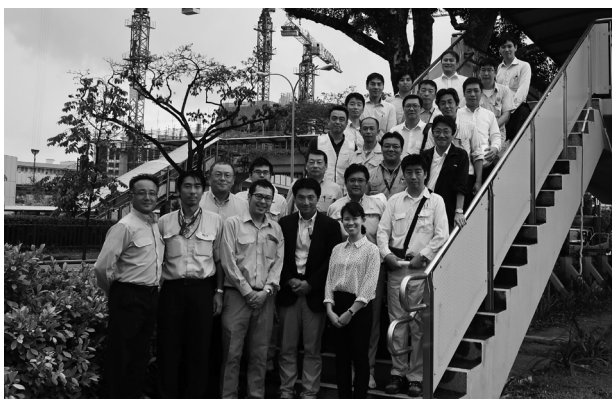
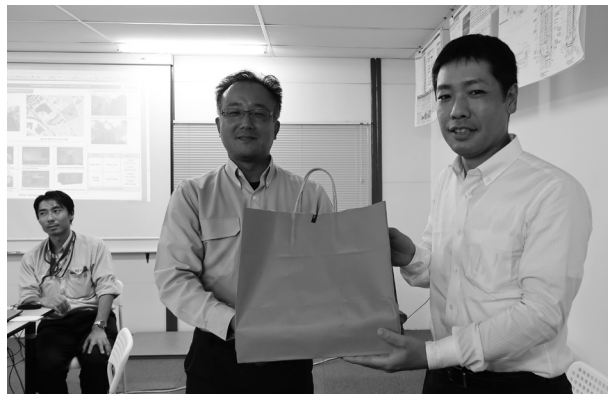
7月 JCCIイベント写真

7月16日 金融・保険部会 懇親ゴルフ

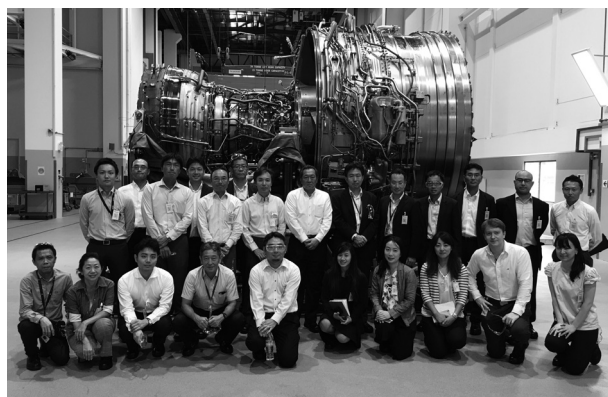


皆様のご参加をお待ちしております。

7月18日 建設部会「チャンギ総合病院建設工事」現場見学会



7月20日 運輸通信部会「SAESL & SASCO 見学会」



日本シンガポール協会便り No.40

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551回理事会 議事録

日 時：2016年6月14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550回）議事録承認

岡田会頭が前回（第550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) FJCCIA対話における要望事項について

長尾事務局長より、FJCCIAとミンASEAN事務総長との対話について、最終要望書案について説明があった。シンガポールからは金融・資本規制緩和、貿易円滑化、競争政策、電器製品の安全基準、高強度鉄筋の基準整備など幅広い要望が新規に挙げられた。要望案について諮られたところ、異議なく承認された。

(2) 入退会について

長尾事務局長より、7法人会員、1個人会員の入会申請、4法人会員、2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753社、個人会員103名、計856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。

- ・5月11日に、Heng Swee Keat財務大臣との夕食会が開催され、新年度予算案について幅広い議論が行われた。夕食会翌日の12日にHeng大臣が病気で倒れたので、一刻も早い回復を願う。
- ・6月7日に、坂井学財務副大臣との夕食懇談会があり、上田副会頭、赤松理事、橋田理事、また、三井住友銀行、みずほ銀行からも出席があった。
- ・6月17日には賃金調査報告会が開催される。
- ・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る。

(2) 部会長委嘱について

建設部会総会により牛頭理事（清水建設）が新たな建設部会長に選出された結果を受け、正式に岡田会頭より新建設部会長に委嘱がなされた。

(3) JCCI基金 年次総会・基金管理委員会開催結果のご報告

理事会開催に先立ち、新たに6名のローカルメンバーを含む基金管理委員会が開催され、新年度予算案が承認された旨、長尾事務局長から説明があった。岡田会頭からは、400万ドルを超える積立金があることを鑑み、募金目標額を引き下げたこと、今後の積立金の使途についても厳正な審議を続けることなどが説明された。

また、臨時寄付案件として①SJ50祭りへ15万ドル、②シンガポール日本ビジネスフォーラムへ2万5千ドルの寄付を行うことが諮問委員会で決定されたのを受け、基金管理委員会で最終承認を行った旨、長尾事務局長から説明がなされた。

(4) 貸金調査報告会

長尾事務局長より、4月から行っている貸金調査アンケートが締め切られたことが報告された。また、恒例の調査報告会について、6月17日に予定されている旨、併せて報告された。

(5) 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。

- ・JCCI基金からSJ50祭りへ15万ドルの拠出がなされたことへの謝意を述べられた。
- ・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。
- ・坂井財務副大臣との懇談会について、ざっくばらんな意見交換で当地のことがよくわかり、理解を深められたこと、謝意を述べられた。

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。
- ・7月15日にはJETROがSBF、経団連と共催するシンガポール日本ビジネスフォーラムが開催。
- ・7月末には高速鉄道イベントが開催。

(6) その他連絡

- ・長尾事務局長より、本年度海外視察（イラン）について説明があった。

以 上

< 2016年7月入会会員一覧 >

会 員 名	格付	備 考
NIJIBOX CO., LTD [観光・流通・サービス部会]	A (法人)	Recruitment Services 支店 設立登記：2016年5月 従業員数：4 (派遣邦人1)
NOHARA CO., LTD [建設部会]	C (法人)	Specialised construction and related activities 支店 設立登記：2014年8月 従業員数：4 (現地邦人2)
ZUU SINGAPORE PTE LTD [金融・保険部会]	C (法人)	投資家向け投資支援、個人と金融の架け橋となるメディアプラットフォームを提供 支店 設立登記：2014年8月 従業員数：4 (現地邦人2)
Mr Hiroshi Kubota (PAUL WAN & CO) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	会計監査、税務、財務DD、内部統制支援、等 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：1986年6月 従業員数：40 (派遣邦人1)
Mr Naotomo Tada (THOMSON REUTERS CORPORATION PTE LTD)	D (個人)	World's leading source of news & information for professional markets 支店 設立登記：1996年8月 従業員数：138 (現地邦人1)

最近の推移：

(' 13年10月) 789会員、(' 13年11月) 795会員、(' 13年12月) 802会員、(' 14年1月) 802会員、(' 14年2月) 801会員、(' 14年3月) 801会員、(' 14年4月) 801会員、(' 14年5月) 804会員、(' 14年6月) 804会員、(' 14年7月) 799会員、(' 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

シンガポール日本商工会議所 事務局便り



◀ 2016年6月 - 7月活動報告 ▶

第2工業部会 「新任者・新入会企業 歓迎懇親会」

6月28日（火）、Pu Dong Kitchenにて第二工業部会「新任者・新入会企業 歓迎懇親会」が開催され、18社35名の会員様にご参加いただきました。初対面の方々が多い本会でしたが、時が進むにつれて皆様打ち解けた雰囲気となり、自己紹介の際には笑い声が飛び交う、賑やかな会となりました。

貿易・運輸通信部会 合同懇親ゴルフ

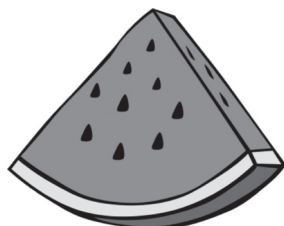
7月10日（日）、Singapore Island Country Clubにて、貿易・運輸通信部会の合同懇親ゴルフを開催し、初参加9名を含む、18名にご参加頂きました。雲行きが怪しくなり、雨が降りそうになりましたが、最後まで雨に降られることなく、無事に終えることが出来ました。ゴルフ後は、Silkレストランにて、昼食懇親会及びを行いました。今回は部会対抗を行い、貿易部会員スコア78.7、運輸通信部会スコア78ということで、僅差で運輸通信部会に軍配があがりました。

運輸通信部会 「SASCO&SAESL見学会」

去る7月20日（水）、運輸通信部会では、「SASCO&SAESL見学会」を行い、総勢24名の部会員にご参加頂きました。ランチを挟む、朝から夕方までの通常より長い見学会となりました。SASCO様では、整備中の航空機の内部やタイヤ、そして整備されている所を間近で見る機会を頂きました。SAESL様では、解体されたエンジン内部や、整備後のエンジンをテスト稼働する場所を拝見させて頂きました。2社様とも、とても温かく迎えて下さり、また丁寧に整備場の中をご説明頂くなど、参加者の皆様にとっても、とても貴重な機会となりました。

◀ 2016年8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
8月10日（水）	委員会	8月広報委員会	12:30 - 14:00 Shangri-La Hotel
8月25日（木）	基金	JCCI留学生帰国歓迎会・壮行会	19:00 - 21:00 日本人会
8月27日（土）	部会	第3工業部会 懇親ゴルフ	08:00-15:00（予定） Laguna National Golf and Country Club
8月31日（水）	部会	運輸通信部会&観光流通・サービス部会共催 講演会	15:00 - 17:00 日本人会



月報 August, 2016

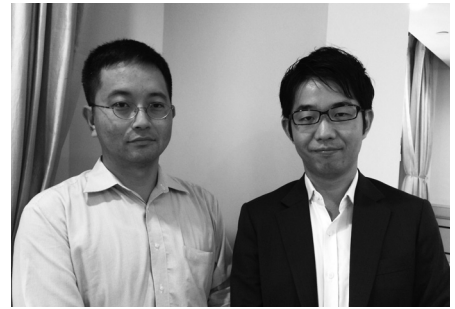
編集後記

8月になりました。自分がこの時期に駐在を開始したこともあり、日本とはまた違った、シンガポールの陽気な8月の雰囲気が入っています。日本が夏休みに入って比較的落ち着いて過ごせる時期ということもあり、乾季まっただ中の暑いこの季節は、気の合う仲間であらりと憂さ晴らしに川沿いに向かうもよし、旬の果物を楽しむのもよし、はたまた海外旅行に行くもよし、ヘイズの脅威を別にすれば、来客の頻度の高かった7月を終えて、ホッと一息ついて、非日常に自分を置ける時期という印象があります。

昨年の今頃は、SG50の建国記念日に国会解散から総選挙へと、シンガポールにとって大切な節目となる時期でしたが、皆淡々と、シンプルに現実的に行動していたことが印象的でしたし新鮮でした。選挙公示から実施まで2週間、それで与党が大勝、というのは日本では想像もつかない世界です。いや、しかし、シンプルでスピーディーな政治が好まれるということは、このような状況こそ今の日本では理想的とも捉えられるのかも。

今年の8月は、3年前に日本から持ってきてホコリを被っている本を久しぶりに読んでみようかな、と思います。

(編集後記担当 Mitsubishi Chemical Singapore Pte Ltd 木村 裕)



左：木村 右：西野

○名前 木村 裕
○出身 大阪府
○在星歴 3年
○会社名 Mitsubishi Chemical Singapore Pte Ltd (化学会社の販社)
○仕事内容 アドミ全般
○趣味 読書・食べ歩き
○シンガポールのお気に入り
高級な料理店がどんどん開店する中でも、安くて美味しいローカルフードにあふれていること

○月報読者の皆様へ：

月報を通じて、普段ではなかなかお会いすることのない執筆者の皆さん、委員の皆さん、とふれあう機会をいただき、そのアイデアの交流の中で一つ一つの記事が形になる場に参加できることは貴重な経験です。日頃馴染みのないテーマの記事もぜひご一読下さい。
月報を今後ともよろしく願います。

○名前 西野 雄介
○出身 大阪府
○在星歴 6年
○会社名 en world Singapore Pte Ltd
○仕事内容 管理職以上の人材紹介、ヘッドハンティング事業
○趣味 ロードバイク
○シンガポールのお気に入り
イーストコーストパークからチャンギ空港への1本道

○月報読者の皆様へ

より多くの方に楽しんで頂けるよう皆で話し合っています。取り上げて欲しい記事などあれば是非お問い合わせ下さい。

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」(担当: Ms. Doris)まで、

下記必要事項を明記の上、お申し込み下さい。

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

【 お申し込みから配信までの手順 】

お申し込み頂いた後、事務局よりお申込確認用紙・ご請求書を送付致します。

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

皆様からのお申し込みをお待ちしております。

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



Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore location map



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

会員データベース 訂正・変更記入フォーム

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

注：*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

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

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

緊急連絡 E メール：

その他

--

Fax: 6225 6197

担当：ドリス (doris@jcci.org.sg)



JCCI
SINGAPORE